
BACHELORARBEIT

Katharina Baschminov

Modemarketing XXL

2015

BACHELORARBEIT

Modemarketing XXL

Autorin:
Katharina Baschminov

Studiengang:
Businessmanagement

Seminargruppe:
BM12wD5-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:
Marcin Marcinkowski M.A.

Einreichung:
Rastatt, 21.07.2015

BACHELOR THESIS

Fashion Marketing XXL

author:

Katharina Baschminov

course of studies:

BM12wD5-B

seminar group:

Businessmanagement

first examiner:

Prof. Dr. Volker J. Kreyher

second examiner:

Marcin Marcinkowski M.A.

submission:

Rastatt, 21.07.2015

Bibliografische Angaben

Baschminov, Katharina:

Modemarketing XXL

Fashion Marketing XXL

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit dem Thema Modemarketing XXL und setzt sich mit dem XXL-Trend auseinander. Aufgrund des zunehmenden Wachstums der übergewichtigen Menschen in Deutschland und weltweit nimmt das Thema XXL eine immer wichtiger werdende Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft ein. Inhalt der Arbeit sind die strategischen- und operativen Maßnahmen des Modemarketings. Dazu werden unter anderem die Besonderheiten der Modekommunikation erläutert und der Kommunikationsmix dargestellt. Auch wird auf die Rolle der Marke eingegangen und der Unterschied zwischen Markenidentität und Markenimage ergründet. Anhand des Praxisbeispiels der Handelsmarke Heine in Kooperation mit Guido Maria Kretschmer wird ein Beispiel zur Vermarktung von XXL Fashion dargestellt. Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist die Handlungsmöglichkeiten im Modemarketing zu optimieren und die Ableitung von möglichen Erfolgsfaktoren für ein modernes zielgruppenorientiertes Marketing.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-------------|
| Inhaltsverzeichnis | V |
| Abkürzungsverzeichnis | VII |
| Abbildungsverzeichnis | VIII |
| Tabellenverzeichnis | X |
| 1 Einleitung..... | 1 |
| 2 Modewirtschaft..... | 3 |
| 2.1 Strukturdaten | 3 |
| 2.1.1 Modewirtschaft national | 3 |
| 2.1.2 Modewirtschaft international | 5 |
| 2.2 Unterbranchen der Modeindustrie | 6 |
| 2.2.1 Klassische Bekleidung | 6 |
| 2.2.2 Sport- und Freizeitbekleidung | 6 |
| 2.2.3 Berufsbekleidung | 7 |
| 3 Modemarketing..... | 8 |
| 3.1 Strategische Fragen des Marketings..... | 8 |
| 3.1.1 Wettbewerbsorientierung | 9 |
| 3.1.2 Internationalisierung | 10 |
| 3.1.3 Markterschließung | 12 |
| 3.1.4 Märkte | 14 |
| 3.1.5 Zielgruppenbestimmung | 17 |
| 3.1.6 Werte..... | 20 |
| 3.1.7 Ziele | 21 |
| 3.2 Operatives Marketing | 22 |
| 3.2.1 Produktpolitik | 23 |
| 3.2.2 Preispolitik | 26 |
| 3.2.3 Distributionspolitik..... | 27 |
| 3.2.4 Kommunikationspolitik | 29 |
| 4 Markenführung im Modebereich | 38 |
| 4.1 Brand Identity..... | 40 |
| 4.2 Brand Image | 41 |
| 4.3 Markenqualität | 42 |
| 4.3.1 Low Price..... | 42 |
| 4.3.2 Herstellermarke | 43 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4.3.3 | Premiummarke | 43 |
| 4.3.4 | Luxusmarke | 44 |
| 4.3.5 | Kultmarke | 44 |
| 4.3.6 | Nachhaltigkeitswert einer Marke | 45 |
| 5 | Markttrend XXL..... | 46 |
| 6 | Vermarktung von XXL Fashion | 49 |
| 6.1 | Handelsmarke Heine..... | 50 |
| 6.2 | Designer Guido Maria Kretschmer | 52 |
| 7 | Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen..... | 54 |
| | Literaturverzeichnis | XI |
| | Eigenständigkeitserklärung | XXI |

Abkürzungsverzeichnis

B2B Business-to-Business

B2C Business-to-Consumer

B2P Business-to-People

CSR Corporate Social Responsibility

EIN Economist Intelligence Unit

PoS Point of Sale

PR Public Relations

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Konsumausgaben für Bekleidung in Deutschland bis 2014..... | 4 |
| Abbildung 2: Import von Textilien und Bekleidung nach Deutschland | 5 |
| Abbildung 3: Prognose zur Entwicklung des weltweiten Sportbekleidungsmarktes..... | 7 |
| Abbildung 4: Modell des Marketingprozesses..... | 8 |
| Abbildung 5: Konkurrenzverhalten von Unternehmen..... | 9 |
| Abbildung 6: Elemente einer globalen Unternehmensvision | 11 |
| Abbildung 7: Formen der internationalen Marktbearbeitung für den Bekleidungs- einzelhandel | 13 |
| Abbildung 8: Einzelhandelsumsätze der BRIC-Staaten 2022 | 15 |
| Abbildung 9: Zielgruppenbestimmung in der Bekleidungsbranche..... | 18 |
| Abbildung 10: Zielgruppensystem der Modebranche | 19 |
| Abbildung 11: Umsatz mit Bekleidung nach Geschlecht in Deutschland | 19 |
| Abbildung 12: Funktionen von Unternehmenszielen | 21 |
| Abbildung 13: Bereiche der Unternehmensziele | 22 |
| Abbildung 14: Funktionen der Instrumente des Marketing- Mix | 23 |
| Abbildung 15 : Produktelemente- Kleidung..... | 24 |
| Abbildung 16: Typologie der Verkaufsformen | 28 |
| Abbildung 17: Innovative Kommunikationsmaßnahmen und der gewünschte Wert | 33 |
| Abbildung 18: Umfrage zur Informationsquellennutzung bei der Suche nach Mode und Bekleidung | 34 |
| Abbildung 19: Paid-Media, Owned-Media und Earned-Media Kanäle früher und heute.. | 35 |
| Abbildung 20: Nutzen der Marke für den Konsumenten..... | 38 |
| Abbildung 21: Nutzen der Marke für das Unternehmen | 38 |
| Abbildung 22: Das Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung..... | 39 |
| Abbildung 23: Die Komponenten des Markenimage | 41 |
| Abbildung 24: Abgrenzung der Luxusmarke von anderen Marken..... | 44 |

| | |
|---|----|
| Abbildung 25: Anteil von Übergewichtigen an der Bevölkerung in Deutschland nach Geschlecht | 46 |
| Abbildung 26: Anteil der übergewichtigen Kinder und Jugendlichen in Deutschland..... | 47 |
| Abbildung 27: Ulla Popken Textilumsatz Brutto | 49 |
| Abbildung 28: Gesamtumsatz Multichannel-Einzelhandel 2013/14, 2014/15 | 51 |
| Abbildung 29: Umsatz der größten Online-Shops in Deutschland 2013..... | 51 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Anzahl der Filialneueröffnungen von H&M weltweit von 2009 bis 2014..... | 15 |
| Tabelle 2: Servicemaßnahmen in der Bekleidungsbranche | 25 |
| Tabelle 3: Komponenten der Markenidentität | 40 |

1 Einleitung

Immer mehr Menschen in Deutschland leiden an Übergewicht. Mehr als jeder zweite Erwachsene wiegt zu viel (vgl. Übergewicht¹). Im Hinblick auf die stetig steigende Zahl, ist es eine Notwendigkeit der Märkte auf die Entwicklung zu reagieren und sich nach der neuen Zielgruppe auszurichten. Dieser Trend ist die Grundlage für einen wachsenden Markt, der auf Zukunftssicht vielversprechend scheint. Aufgrund dessen boomt der Handel mit XXL-Produkten. Vor allem der Modemarkt hat sich auf die XXL-Zielgruppe eingestellt.

Mode ist ein Phänomen, dass mit schnell wechselnden Bekleidungstrends assoziiert wird (vgl. Aspers 2006, 1). Bedingt durch die Schnelllebigkeit gelten für Produkte, die dem Modephänomen unterliegen Besonderheiten beim Marketing (vgl. Hermanns 1991, 12).

Deshalb befasst sich die vorliegende Arbeit mit dem Thema Modemarketing XXL. Mit dem Ziel Handlungsempfehlungen zu optimieren und ein modernes und zielgruppengerechtes Marketing, mit dem Hintergrund der gesättigten Märkte und der veränderten Konsumentenbedürfnisse zu schaffen. Denn insbesondere bei speziellen Zielgruppen, wie beispielsweise der Zielgruppe XXL sollte das Marketing identitätsorientiert gestaltet werden.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel. Im theoretischen Teil der Arbeit wird zunächst auf die Bedeutung der Mode für Wirtschaft und Gesellschaft eingegangen. Dabei soll anhand von Strukturdaten der Modewirtschaft die Relevanz der Mode für die nationale und internationale Wirtschaft dargestellt werden. Anknüpfend werden die Unterbranchen der Modeindustrie erläutert.

Kapitel 3 befasst sich mit Modemarketing. An dieser Stelle werden die strategischen Fragen des Marketings mit ihren Instrumenten, Strategien, Werten und Zielen dargelegt. Neben dem strategischen, wird auch das operative Marketing beleuchtet. Hier wird auf die Marketinginstrumente eingegangen und die daraus resultierenden Herausforderungen und Besonderheiten für die Modebranche beschrieben. Zudem wird der Kommunikationsmix, als Teil des Marketingmix, mit den für die Modebranche bedeutenden Instrumenten aufgezeigt.

Kapitel 4 geht auf die Rolle der Marke und die Bedeutung der Markenidentität und des Markenimage ein. Hierbei wird veranschaulicht, welchen Stellenwert eine starke Marke in der Gesellschaft einnimmt und welche Funktionen sie sowohl für Konsument als auch Unternehmen aufweist. Des Weiteren werden die Markenqualitäten im Einzelnen beschrieben und der Nachhaltigkeitswert einer Marke verdeutlicht.

Im Mittelpunkt der Arbeit steht Kapitel 5 mit dem Thema des Markttrends XXL. Dabei soll zunächst die Marktausgangslage aufgezeigt werden und wie dieser Trend entstanden ist. Hierzu werden die soziodemografischen- und soziokulturellen Aspekte herangezogen.

Daraufhin folgt ein Praxisbeispiel zur Vermarktung von XXL Fashion. Dies geschieht anhand des Beispiels der Handelsmarke Heine. Hier wird das Unternehmenskonzept dargestellt und die Zusammenarbeit mit dem Designer Guido Maria Kretschmer erläutert, der als Markenbotschafter für die Plus-Size Kollektion des Unternehmens fungiert.

Anschließend werden die Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für das dargestellte Modemarketing aufgezeigt. Hier sollen Faktoren abgeleitet werden, die eine entscheidende Rolle für den Erfolg eines Marketingkonzeptes für XXL Mode spielen.

2 Modewirtschaft

Mode und Bekleidung gehören zu den wichtigsten globalen Wirtschaftsfaktoren. Sie sind Ausdruck der eigenen Individualität, sozialen Stellung und decken zeitgleich ein menschliches Grundbedürfnis. Mode ist das Ergebnis kultureller und sozialer Dynamiken, die durch das In- und Out-Prinzip geprägt ist (vgl. Lehnert 2013, 9).

Somit ist dieser Wirtschaftszweig einem schnellen Wandel und kurzlebiger Produktlebenszyklen ausgesetzt. Diese permanente Veränderung am Modemarkt unterstützt eine steigende Kollektivierung des Konsums und Urbanisierung des Bedarfs (vgl. Tokarzewska 2010, 136). Jedoch beinhaltet dies auch ein zunehmendes Risiko. Mode als High-Risk-Produkt zeichnet sich durch Unkalkulierbarkeit und Sprunghaftigkeit aus. Die Ursache liegt in der Unsicherheit der Hersteller bezüglich der Entwicklung des zukünftigen Trends. Hersteller müssen stets befürchten, dass die produzierten und angebotenen Produkte nicht in Mode kommen (vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 53).

Modewirtschaft bzw. Textilwirtschaft setzt sich aus mehreren Verarbeitungs- und Distributionsabläufen von der Faser bis zum Verkauf zusammen. Dies wird durch die bildliche Aussage „*from the sheep to the shop*“ verdeutlicht (vgl. Grüger 2007, 7). Bei der heutigen Bekleidungswirtschaft steht nicht mehr die industrielle Fertigung im Fokus, vielmehr wird auf die wirtschaftlichen Handlungsweisen Wert gelegt. Tücking verweist darauf, dass viele Bekleidungshersteller in erster Linie kreative Handelsunternehmen mit externer Lohnfertigung sind (vgl. Tücking 1999, 212). Hierbei spielen mehrere Instanzen eine ausschlaggebende Rolle: Die Industrie, der Handel und der Konsument.

Zu den essentiellen Einflussfaktoren der heutigen Bekleidungsindustrie zählen demografische Aspekte, das Wachstum der verfügbaren Einkommen, die Zunahme der Freizeit, die Veränderung der Arbeitswelt, der Wertewandel, die gesamtwirtschaftliche Lage, Vertrauen der Konsumenten und Mode-Trends (vgl. Diekmann 1992, 24).

2.1 Strukturdaten

2.1.1 Modewirtschaft national

Die Textil- und Modeindustrie gehört in Deutschland zu den größten Industriegruppen und verfügt über den größten Textil- und Bekleidungsmarkt in Europa. Im Jahr 2014 betrugen die deutschen Gesamtausgaben für Bekleidung (vgl. Abb.1) 64,33 Milliarden Euro (vgl. Konsumausgaben für Bekleidung¹). Demnach gibt der durchschnittliche deutsche Verbraucher ca. 800 Euro für Mode aus und liegt damit knapp über dem EU-27 Mittelwert von 700

Euro (vgl. FashionUnited 2013). Der Jahresumsatz der deutschen Bekleidungsindustrie liegt bei rund 12 Milliarden Euro.

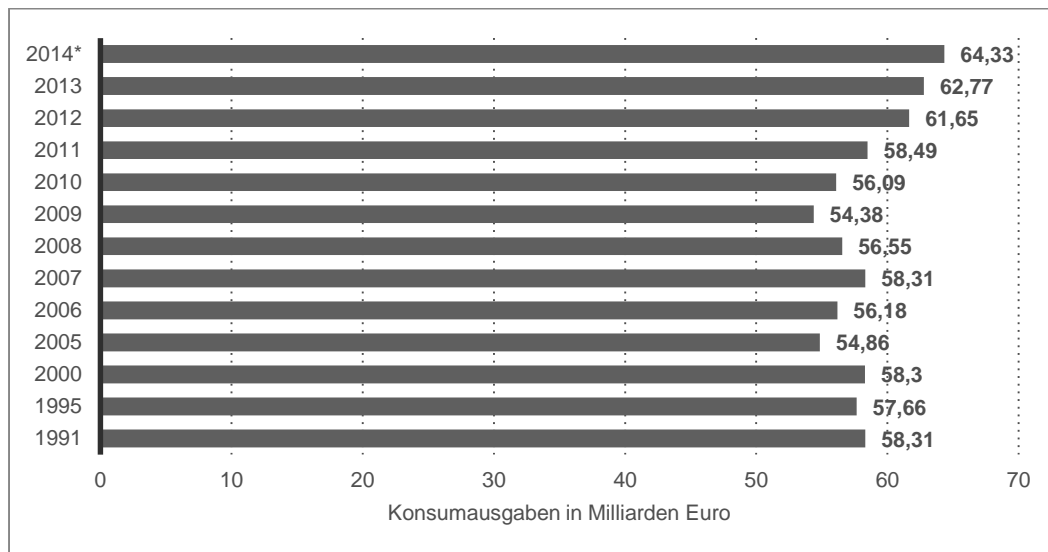


Abbildung 1: Konsumausgaben für Bekleidung in Deutschland bis 2014

Quelle: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/283616/umfrage/konsumausgaben-fuer-bekleidung-in-deutschland/> (18.05.2014).

Bekleidung ist das Umsatzstärkste Konsumgütersegment im Non-Food-Bereich. Ungeachtet dessen kommt der Großteil der Textilien aus dem Ausland. Bei Textilien ist die Importquote im Gegensatz zu anderen Wirtschaftszweigen viel höher. China, Italien und die Türkei gehören zu den führenden Exportländern (vgl. Der Markt der Mode 2004, 2).

Laut einer Studie wurden im Jahr 2008 Textilien und Bekleidung im Wert von rund 31,96 Milliarden Euro nach Deutschland importiert. In den Jahren 2008 bis 2013 betrug der Wert der deutschen Importe insgesamt rund 806 Milliarden Euro (vgl. Abb. 2).

Die deutsche Bekleidungsindustrie unterliegt einem Strukturwandel, der sich bereits seit Jahrzehnten vollzieht. Durch die gezielte Nutzung der Globalisierung und Erschließung neuer Märkte gilt Deutschland als Vorreiter für die Einbindung in die internationale Arbeitsteilung (vgl. Textil + Mode 2004). Durch die Kooperation können Effektivität und Effizienz im gesamten Distributionssystem der Bekleidungsbranche gesteigert werden. Die Verlagerung von Produktionsstandorten in lohngünstige Länder stärkt nicht nur die Position auf internationalen Märkten, sondern trägt auch zur Sicherung von Arbeitsplätzen im Inland bei (vgl. Branchen-Check 2010).

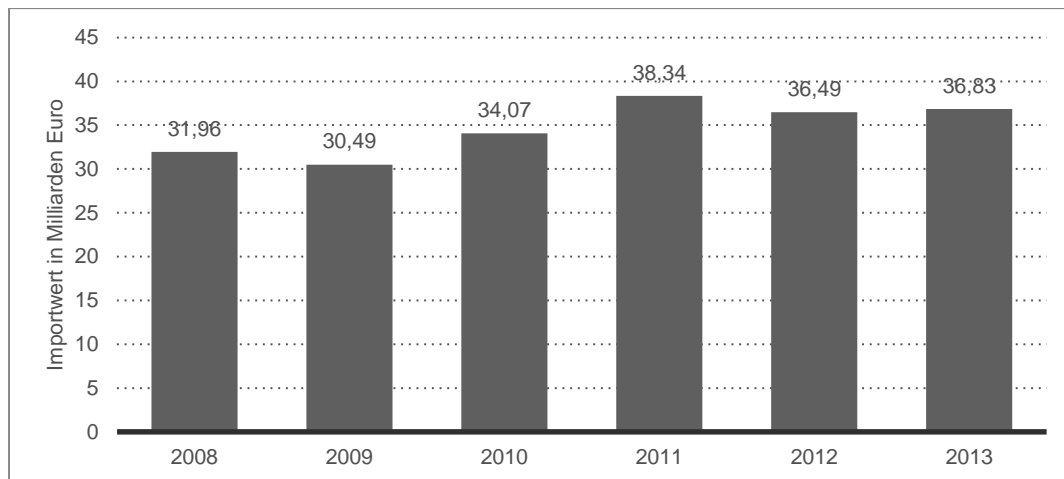


Abbildung 2: Import von Textilien und Bekleidung nach Deutschland

Quelle: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/253796/umfrage/import-von-textilien-aus-deutschland/> (18.05.2015).

Nach Geib, einer Modedesignerin für internationale Modehäuser, gewinnt Mode in Deutschland trotz allem immer mehr an Bedeutung. Die Gesellschaft befindet sich in einem Wandel. Vor allem junge Menschen wachsen mit einem modischeren Bewusstsein auf als bisher und haben ein großes Interesse an Mode sowie Modetrends. Dennoch nimmt Mode in Deutschland nicht den Stellenwert ein, den sie in Frankreich und Italien hat. Dort ist das Modebewusstsein sehr stark ausgeprägt und zieht sich durch alle Generationen (vgl. König 2014, 111).

2.1.2 Modewirtschaft international

Wie bereits in Abschnitt 2.1.1 erläutert, gehören China, Italien und die Türkei zu den wichtigsten Exporteuren der Modeindustrie. Dabei ist China mit Abstand der weltgrößte Produzent und Exporteur von Kleidungsstücken. Die Bekleidungsindustrie ist dort vor allem mit Tradition verbunden und hat einen großen Stellenwert für die Volkswirtschaft.

Im Jahr 2011 betrug die Größe des chinesischen Modemarktes ca. 56 Mrd. Euro, im Vergleich zum Vorjahr entspricht das einer Wachstumsrate von 14,61%. Insbesondere zeichnet sich die Industrie durch die Industrialisierung und die erhebliche Produktionskapazität aus. Aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung Chinas und des steigenden Einkommens, steigt auch der Konsum von Mode und Bekleidung. Bis zum Jahr 2016 wird ein Anstieg der Kapazitäten der chinesischen Modeindustrie von über 10% erwartet (vgl. Modewirtschaft-China 2012, 8f.)

Wegen des höheren pro-Kopf-Einkommens steigt auch die Nachfrage nach hochwertiger und individueller Mode. Deshalb ist China auch als Absatzmarkt für europäische Modemarken interessant. „Der chinesische Markt ist eine Riesennummer“, sagt Döpfer. Chinesische Verbraucher bevorzugen vor allem Modegeschäfte, Kaufhäuser und Supermärkte für den Kleidungskauf. Dennoch steigt auch der Online-Modemarkt in China, für das Jahr 2015 wird eine Wachstumsrate von bis zu 160% voraus gesagt (vgl. Rösch/Wollenschläger 2012, TextilWirtschaft 16).

2.2 Unterbranchen der Modeindustrie

Der Bekleidungsmarkt ist in mehrere Teilmärkte unterteilt. Im Allgemeinen lässt sich Bekleidung nach Anlass, Funktion und Wunsch der Selbstdarstellung differenzieren. Zudem wird nach Beruf, Freizeit, Sport, jahreszeitlichen und klimatischen Anforderungen unterschieden. Die Unterbranchen der Modeindustrie werden in den weiteren Abschnitten erläutert.

2.2.1 Klassische Bekleidung

Klassische Bekleidung auch Gesellschaftskleidung genannt, ist ein Sammelbegriff für Herren- und Damenbekleidung für hochoffizielle und festliche Anlässe, unabhängig davon, ob sie sich am Tag oder am Abend abspielen (vgl. Hofer 1997, 334).

Laut Ahlert zeichnet sich klassische Bekleidung durch einen geringen Neuheitsgrad und einen vergleichsweise langen Produktlebenszyklus aus. Denn Produkte wie z.B. dunkelblaue Hosenanzüge, klassische weiße Hemden oder Blusen können noch nach Jahren in ihrer ursprünglichen Gestaltung verkauft werden (vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 55).

2.2.2 Sport- und Freizeitbekleidung

Sportbekleidung, auch „Sportswear“ genannt beinhaltet lässige, sportliche, zwanglose In- und Outdoor-Mode mit Activwear-Elementen. Sportswear ist eine nicht altersgebundene funktionelle Moderichtung, die einen Mehrfachnutzen mit sich bringt.

Sport ist ein Riesenmarkt und ein weltweiter Megatrend. Deshalb ist „Sportivität“ auch in der Modebranche angesagt. Stärker denn je lebt der Sport von der funktionellen Umsetzung der Modetrends. Der Übergang zwischen den Sport- und Lifestyle-Kollektionen wird immer fließender. Der große Trend heißt smartly dressing bzw. Crossdressing, also die edle Nadelstreifenhose zu Kapuzen-Sweat und Sneakers (vgl. Dietrich 2003, 146, TextilWirtschaft

02). Die Statistik zeigt eine Prognose zur Entwicklung des weltweiten Sportbekleidungsmarkts in den Jahren 2014 bis 2020. Für das Jahr 2015 prognostiziert die Quelle ein weltweites Marktvolumen von rund. 153 Milliarden US-Dollar (vgl. Abb. 3).

Freizeitbekleidung wird als sportlich- individuelle und unkonventionelle Mode bezeichnet, die für keine bestimmte Moderichtung vorgeschrieben ist. Diese soll Grundeinstellung und Ausdrucksform eines Lebensgefühls darstellen. Casualwear baut sich aus vermeintlich zufällig zusammengestellten Kombinationen verschiedener Bekleidung auf, die eine Mischung aus formeller und informeller Kleidung darstellen (vgl. Hofer 1997, 122).

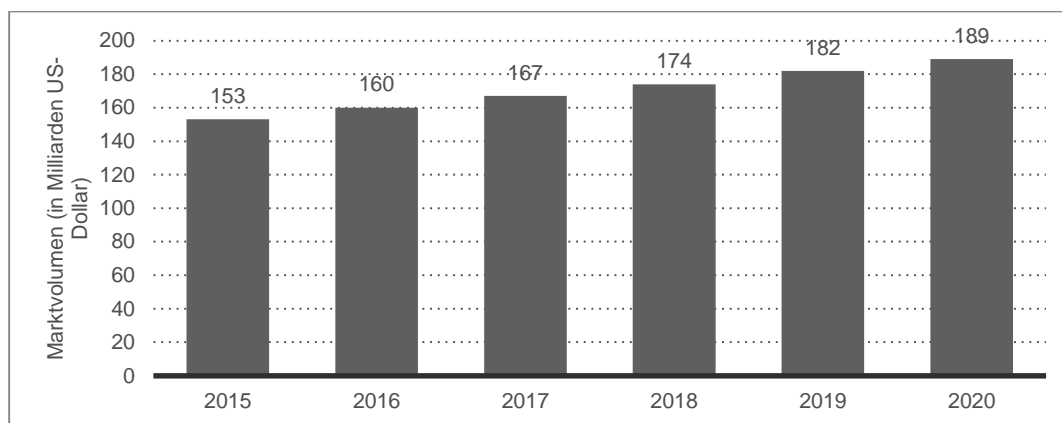


Abbildung 3: Prognose zur Entwicklung des weltweiten Sportbekleidungsmarktes in den Jahren 2014 bis 2020

Quelle: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/254455/umfrage/prognose-zur-entwicklung-des-weltweiten-marktes-fuer-sportbekleidung/> (14.05.2015).

2.2.3 Berufsbekleidung

Als Berufsbekleidung wird Kleidung bezeichnet, die aufgrund ihrer materiellen und farblichen Beschaffenheit zur beruflichen Verwendung bestimmt ist. Diese sollte einen gewissen Tragekomfort haben und auf den jeweiligen Beruf abgestimmt werden. Die Arbeitskleidung besitzt für manche Berufe eine Schutzfunktion, z.B. Fabrikarbeiter und Handwerker. Auch für Ärzte und Krankenpfleger hat die Berufsbekleidung eine gewisse Funktion. Diese dient zur Erkennung im Notfall und ist aus hygienischen Gründen notwendig. Auch in Banken und Büros herrschen Kleidervorschriften. Hier greifen die Angestellten meist auf die klassische Bekleidung zurück, wie beispielsweise Anzug, Hemd, Kostüm und Bluse.

Im Jahr 2006 generierten Anbieter rund 900 Mio. Euro Umsatz mit Berufsbekleidung. Sechs Jahre später (2012) betrug der Umsatz lediglich 860 Mio. Euro (vgl. Berufsbekleidung1).

3 Modemarketing

Marketing ist ein langwieriger Prozess, der bereits vor der Herstellung eines Produktes beginnt. Es wird als marktorientierte Unternehmensführung verstanden und dauert während des gesamten Produktlebenszyklus an (vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 38).

Der Ursprung des Modemarketings liegt im 20. Jahrhundert. Unternehmen litten unter Produktionsüberschuss und die Bekleidungsbranche musste einsehen, dass der Markt gesättigt war und durch Marketing-Maßnahmen neu ausgerichtet werden musste. Durch Einsatz intensiver Werbung und unter Heranziehung psychotaktischer Elemente, versuchte man die Nachfrager zum Kauf der Produkte zu animieren (vgl. Olbrich 2006, 9).

Speziell beim Modemarketing gelten Besonderheiten für Produkte, die dem Modephänomen unterliegen. Für sie herrschen andere Bedingungen am Markt als für modeungebundene Produkte (vgl. Hermanns 1991, 12). Hierbei wird vor allem Wert auf eine Zielgruppenorientierte Unternehmensphilosophie gelegt. Nach Auffassung von Merkle/Kreutzer wächst die Bedeutung emotionaler Aspekte im Marketing, weil diese nachhaltige Veränderungen des Konsumentenverhaltens zur Folge haben können. Modefirmen sind abhängig von Wiederholungskäufern. Der Schlüssel für solch eine Loyalität dem Unternehmen gegenüber, liegt in der Zufriedenheit der Kunden (vgl. Easey 2009, 5).

In Abbildung 5 wird der Marketingprozess anhand eines fünfstufigen Modells dargestellt. Unternehmen richten ihre Marketingstrategie danach, um Umsatzerlöse, Gewinn und langfristigen Kundenwert zu erlangen.

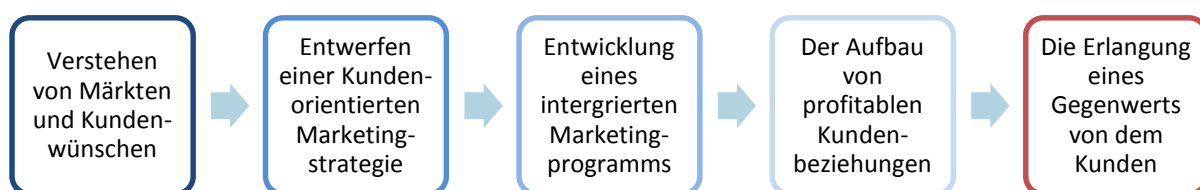


Abbildung 4: Modell des Marketingprozesses

Quelle: Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 39.

3.1 Strategische Fragen des Marketings

Im Allgemeinen heißt strategisch arbeiten langfristig planen. In der heutigen Zeit, die durch Komplexität und Dynamik bestimmt wird, ist es umso wichtiger unternehmerische Entscheidungen zukunftsorientiert zu entwickeln. Ein Unternehmen sollte die sich ändernden Möglichkeiten der Umwelt und des Marktes für sich nutzen und die Ziele und Ressourcen

aufeinander abstimmen (vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 158). Der Ausgangspunkt ist hierbei die strategische Analyse und Prognose der externen und internen Unternehmensumwelt, um die internen und externen Erfolgspotenziale zu erkennen und zu planen. Dabei müssen wichtige Strategische Fragen berücksichtigt werden.

3.1.1 Wettbewerbsorientierung

Zu den primären Grundlagen für einen langfristigen Unternehmenserfolg zählt die konsequente Orientierung an Wettbewerbern und Kunden. Laut Grozdanovic kommt es darauf an gezielt besser zu sein als die Konkurrenz, vor allem wenn höhere Gewinne eines Unternehmens nur auf Kosten eines anderen Unternehmens realisiert werden können (vgl. Grozdanovic 2007, 1). Unternehmen müssen die Chancen und Risiken des Wettbewerbsumfeldes erkennen und ihr Angebot sollte anders und besser sein, als das der Konkurrenz. Da bekanntlich nicht die stärkste Spezies überlebt, auch nicht die intelligenteste sondern diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann. Dies gilt auch für Unternehmen, denn Führungskräfte müssen auf Trends reagieren können, wer sich nicht weiterentwickelt und sich nicht dem Wandel anpasst, der riskiert seine Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Purnell 2015). Die folgende Abbildung zeigt Konkurrenzverhalten von Unternehmen.

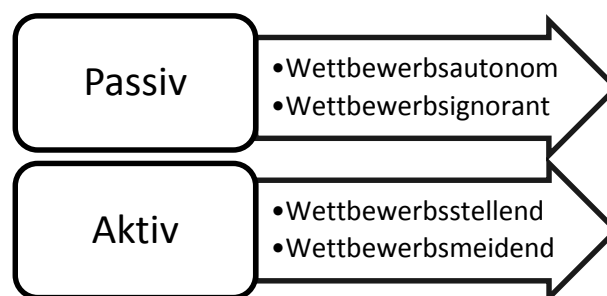


Abbildung 5: Konkurrenzverhalten von Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Kuhn/Zajontz 2011, 79.

Passiv verhält sich ein Unternehmen, wenn es im Kern kein strategisches Verhalten bezüglich des Konkurrenten entwickelt, dann spielen die Aktivitäten der Konkurrenz keine Rolle bei Unternehmensentscheidungen (Wettbewerbsautonom). Das kann daran liegen, dass der Konkurrent Monopolist ist und eine zu starke Marktstellung besitzt, oder man die Bedeutung der Konkurrenz nicht erkennt und sich nicht mit ihr auseinandersetzen will. Dies hat zur Folge, dass man eine gewisse Wettbewerbsignoranz entwickelt.

Aktive Unternehmen versuchen sich von ihrem Konkurrenten zu unterscheiden und stets neue Produkte zu entwickeln, oder die Produkte ihrer Konkurrenz nach zu ahmen. Sie sind

wettbewerbsstellend und reagieren schnell am Markt. Wettbewerbsmeidend verhalten sich Unternehmen, wenn Entscheidungen erst dann getroffen werden, wenn eine Gefahr durch den Konkurrenten besteht. In dem Fall werden ihre Strategie an den Handlungen des Wettbewerbers angepasst (vgl. Kuhn/Zajontz 2011, 79f.)

3.1.2 Internationalisierung

Die Internationalisierung ist einer der wichtigsten Bestandteile der heutigen Wirtschaft und Gesellschaft. Man versteht darunter die Orientierung an internationalen Märkten und den Handel, die Integration und Nutzung von Wissen zwischen den einzelnen Nationen. Die Anzahl multinationaler Unternehmen ist seit 1969 von 7.000 auf ca. 80.000 gestiegen. Für Entwicklungsländer ist die Bekleidungsindustrie die optimale Startindustrie, um in die exportorientierte Industrialisierung einzusteigen (vgl. Bair/Gereffi 2000, 196). So hat sich der Wert aller weltweiten Exporte und Importe seit Anfang der 80er Jahre etwa versiebenfacht (vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 1075f). Die Bekleidungsindustrie ist der Industriezweig, der am frühesten und stärksten in die internationale Arbeitsteilung eingebunden wurde. Hier begann die Internationalisierung bereits in den siebziger Jahren mit Produktionsverlagerungen (vgl. Dispan 2009, 17).

Durch steigende Importkonkurrenz und die wachsenden Chancen auf Auslandsmärkten erhöht sich der Internationalisierungsdruck. Nur wenige Unternehmen können es sich derzeit leisten, den internationalen Markt zu meiden. Sei es aus Angst vor neuen Fremdsprachen, dem Umgang mit fremder Währung oder politischen und gesetzlichen Unwägbarkeiten. Die gegenseitige Abhängigkeit von Gütern und Dienstleistungen zwingt Unternehmen international zu agieren. Deshalb ist es wichtig, dass jedes Unternehmen, das in einer globalorientierten Branche tätig ist, eine Rolle auf dem Weltmarkt spielt. Versäumt man die Gelegenheit zur Expansion, so riskiert man auch, den heimischen Markt an ausländische Konkurrenten zu verlieren (vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 1075f).

Der Eintritt ins Ausland erfordert eine genaue Vorbereitung. Durch Strategie und Maßnahmenkonzepte wird ein neues unternehmerisches Selbstverständnis erzeugt. Daher sollten Unternehmen ihre langfristigen Visionen klar definieren, denn die Grundlage für eine Internationalisierungsstrategie ist die Entwicklung einer globalen Unternehmensvision. Die Abbildung 6 stellt die Elemente der globalen Unternehmensvision dar.



Abbildung 6: Elemente einer globalen Unternehmensvision

Quelle: Neubert 2013, 16.

Da sich die meisten deutschen Bekleidungsindustriunternehmen vom Bekleidungshersteller zum Bekleidungsbeschaffer auf internationalen Märkten gewandelt haben, werden im Folgenden die unterschiedlichen Varianten der Internationalisierung und der internationalen Arbeitsteilung dargestellt.

➤ *Inlandsfertigung*

Die Eigenfertigung im Inland kommt heutzutage eher selten vor. Nur noch hochwertige Spezialmärkte, die Kleinserien und Sonderaufträge herstellen, oder Hersteller für festliche Abendmode greifen darauf zurück, um den hohen Kundenansprüchen gerecht zu werden. Der Anteil inländischer Eigenfertigung liegt bei weniger als 5% (vgl. Dispan 2009, 19).

➤ *Eigenfertigung im Ausland*

Die Eigenfertigung im Ausland wird durch eine Direktinvestition durchgeführt. Hier wird die Produktion ins Ausland verlagert. Diese Variante der Arbeitsteilung ist seit 1990 gestiegen. Aufgrund der hohen Lohnkosten im Inland verlagern Unternehmen ihre Produktionskapazitäten in Niedriglohnländer (vgl. Dispan 2009, 20). Die Nachteile der Direktinvestitionen sind die zahlreichen Risiken, wie die Beschränkungen des Kapitalverkehrs, Währungsabwertungen, ein schrumpfender Markt oder ein Machtwechsel der Politik im Ausland (vgl. Kotler/ Armstrong/ Wong/ Saunders 2011, 1098).

➤ *Passive Veredelung*

Die passive Lohnveredelung ist mit dem Vollimport das mit Abstand wichtigste Beschaffungsinstrument der deutschen Bekleidungsindustrie. Eine passive Veredelung liegt vor, wenn

ein inländisches Unternehmen Waren in einen ausländischen Betrieb exportiert und nach der Veredelung reimportiert. Die Ware bleibt dabei während des gesamten Prozesses Eigentum des Exporteurs. Vor allem deutsche Bekleidungshersteller nutzen die passive Veredelung aus Kostengründen (vgl. Wortmann 2009, 92).

➤ *Vollimporte*

Von Vollimporten spricht man, wenn komplette Fertigprodukte aus dem Ausland eingekauft werden. Der Auftraggeber überlässt dem Auftragnehmer neben der Konfektionierung auch die vollständige Beschaffung der Rohware. Der inländische Bekleidungshersteller betätigt sich ausschließlich als Handelsunternehmen und überlässt seine Wertschöpfungsaktivitäten dem Beschaffungsland (vgl. Dispan 2009, 21). Durch diese Beschaffungsform wurden in den Jahren 2008 bis 2013 Textilien und Bekleidung im Wert von rund 806 Milliarden Euro nach Deutschland importiert (vgl. Abb. 2, Import von Textilien und Bekleidung nach Deutschland).

3.1.3 Markterschließung

Die Strategie der Markterschließung eröffnet dem Unternehmen neue Absatzmöglichkeiten. Sie beschreibt den verstärkten Einsatz von Marketingaktivitäten mit dem Ziel, bestehende Produkte auf angestammten Märkten zu unterstützen und so deren Marktanteil und Marktvolumen auszubauen (vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 180).

Um den Marktwiderstand vorzubeugen und den Markteintrittsbarrieren entgegenzuwirken, sollten die Phasen der Markterschließung abgeschlossen sein, bevor ein Unternehmen den Eintritt in einen ausländischen Markt wagt. Diese werden im Folgenden erläutert:

- Definition des Markt-bzw. Branchenpotentials.
- Identifikation der potenziellen Kunden, Kooperations- bzw. Distributionspartner.
- Erzeugung einer lokale Repräsentanz im Zielland
- Aufbau des Markennamens im Zielland
- Gestaltung von direkten Kontakten, Gewinnung und Einbindung lokaler Vertriebsmitarbeiter (vgl. Holtbrügge/Holzmüller/von Wangenheim 2010, 88).

Sogenannte Markteintrittsformen erleichtern den Eintritt in den Auslandsmarkt. Die Auswahl dieser Formen weist eine hohe strategische Bedeutung auf, da sie die internationale Unternehmensentwicklung beeinflusst (vgl. Zentes 2004, 334). Die Formen der internationalen Marktbearbeitung werden in Abbildung 7 dargestellt (vgl. Abb. 7).

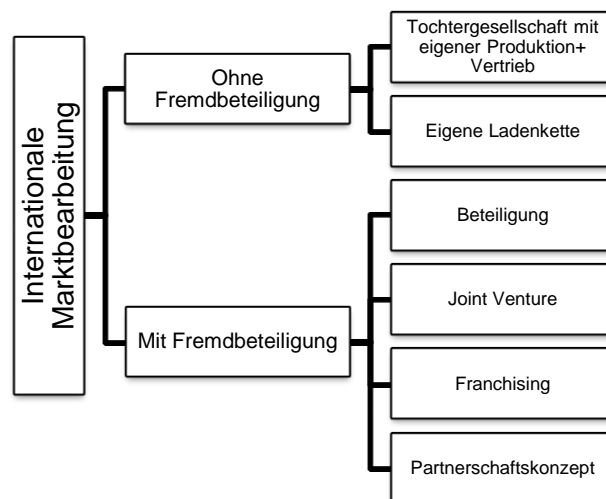


Abbildung 7: Formen der internationalen Marktbearbeitung für den Bekleidungseinzelhandel

Quelle: Eigene Darstellung In Anlehnung an: Wißmeier 1999, 1669.

➤ Tochtergesellschaft

Die Gründung einer Tochtergesellschaft kann über eine Neugründung im Ausland oder durch Akquisition eines ausländischen Unternehmens geschehen. Sie ist ein rechtlich eigenständiges Unternehmen, das jedoch unter der Kontrolle des Mutterunternehmens steht. Eine Tochtergesellschaft kommt häufig in der Textilbranche vor, um tarifäre und nicht tarifäre Handelsgeheimnisse zu meiden. Zudem bietet es sich für das Unternehmen an, über eigene Filialen oder im Franchisesystem im Gastland zu expandieren. Der Vorteil hierbei ist die volle Führungs- und Kontrollfähigkeit der Tochtergesellschaft durch das Mutterunternehmen (Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 864).

➤ Ladenkette

Die eigene Ladenkette ist eine weitere Form der Markterschließung ohne Fremdbeteiligung. Die Expansion findet ausnahmslos über eigene Filialen statt, die zum Aufbau der Unternehmensidentität und dem einheitlichen Markenauftritt beitragen. Ein negativer Aspekt ist der hohe Kapital- und Personalbedarf, der zur Steuerung der Auslandstätigkeit und des gesamten Netzwerks benötigt wird (Wißmeier 1991, 1770).

➤ Beteiligung

Bei der Beteiligung kauft das internationalisierende Unternehmen Anteile eines Unternehmens, das bereits auf dem ausländischen Markt tätig ist. Die Höhe des Anteils beeinflusst das Mitbestimmungsrecht. Das bereits bestehende Wissen in Bezug auf kulturelles Mode-

verständnis des lokalen Markts, ermöglicht es dem Unternehmen sich auf die Kundenbedürfnisse des Gastlandes einzustellen. Ein Nachteil darin ist der hohe Kapitalbedarf und die Unsicherheit über die tatsächliche im Unternehmen (vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 866).

➤ *Joint Venture*

Ein Joint Venture bietet den Verbund zweier Unternehmen. Hier wird eine Partnerschaft mit einem ausländischen Unternehmen eingegangen. Dabei lassen sich vier Grundtypen unterscheiden: Lizenzvergabe, Auftragsfertigung, Betriebsführungsverträge, echte Gemeinschaftsunternehmen. Im Bekleidungseinzelhandel ist Joint Venture die häufigste Markterschließungsform neben dem Franchising. Insbesondere kleine- und mittlere Bekleidungshändler sollten die Gründung eines Joint Ventures in Anspruch nehmen, da dies für sie die sinnvollste Form der Internationalisierung ist. Es bietet die Möglichkeit mit einem geringen Risiko die eigene Marke zu etablieren und den internationalen Markt kennenzulernen (vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 1096f.).

➤ *Franchising*

Unter Franchising versteht man eine vertraglich geregelte Vereinbarung eines oder mehrerer Unternehmen, die beim Franchise-Geber gegen eine Gebühr das Recht erwerben, das Geschäftsmodell des Unternehmens zu übernehmen und dessen Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Der Franchise-Geber bietet dem Franchise-Nehmer im Textilbereich neben den Bekleidungswaren eine wettbewerbsfähige Geschäftsidee, oder eine bereits bestehende Markenidentität an. Er unterstützt ihn im Marketingprozess und stellt sein Management Know-how zur Verfügung. Der Vorteil dabei ist das Tempo der Expansion und die Begrenzung des internationalen Risikos (Neumair 2012, 357).

3.1.4 Märkte

Die Märkte der globalen Modeindustrie sind untrennbar miteinander verbunden, denn die gesamte Wertschöpfungskette unterliegt der Internationalisierung. „Wer heute noch stolz darauf ist, ausschließlich in Deutschland zu produzieren, der hat die Glocke nicht gehört“, so Schwartze (vgl. Probe 2013, TextilWirtschaft 42, 18ff.).

Dabei spielen die BRIC-Staaten Brasilien, Russland, Indien und China eine wesentliche Rolle, denn sie sind auf dem Weg die vier der sechs größten Einzelhandelsmärkte der Welt zu werden (vgl. Prokasky 2012, TextilWirtschaft). Deutsche Unternehmen müssen wettbewerbsfähiger werden und neue Märkte wie die BRIC-Staaten nutzen, denn das Wachstum

in Europa ist kaum noch möglich. Seit 2008 ist der Marktanteil in Europa von rund 27% auf 18% gesunken (vgl. Probst 2013, TextilWirtschaft 42, 18ff.).

Während die USA heute mit knapp 3,4 Billionen US-Dollar den größten Anteil am gesamten Einzelhandelsvolumen erzielen, wird dem chinesischen Einzelhandel für das Jahr 2022 eine Steigerung von 2,3 auf über 8,3 Billionen US-Dollar vorausgesagt. Insgesamt erhöht sich das Einzelhandelsvolumen der BRIC-Staaten nach Angaben der Economist Intelligence Unit (EIU) im Jahr 2022 auf 15 Billionen US-Dollar (vgl. Probst 2012, TextilWirtschaft). Das Diagramm zeigt das Einzelhandelsvolumen (in Billionen US-Dollar) der einzelnen BRIC-Staaten im Jahre 2022 (vgl. Abb. 8).

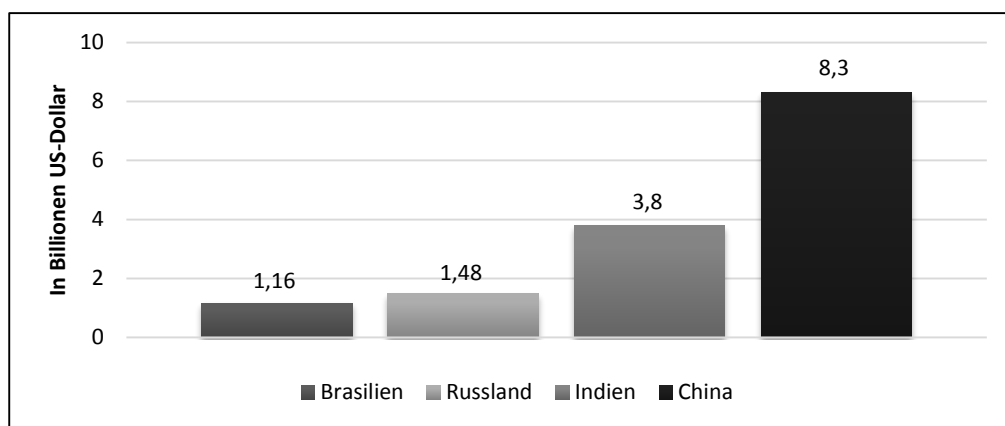


Abbildung 8: Einzelhandelsumsätze der BRIC-Staaten 2022

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: http://www.textilwirtschaft.de/business/Einzelhandel-BRIC-Staaten-preschen-vor_83621.html (19.05.2014).

Auch das schwedische Modeunternehmen H&M, das im Jahr 2014 einen weltweiten Umsatz von insgesamt 19 Mio. Euro generierte, erkannte das Potenzial der BRIC-Staaten (vgl. H&M1). In China gibt es inzwischen 291 Filialen der Bekleidungsmarke. Die Anzahl der Neueröffnungen beträgt im Jahr 2014 insgesamt 379. Davon wurden 20 in Russland und 51 in den USA eröffnet. (vgl. Tabelle 1).

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| GESAMT | 275 | 243 | 296 | 339 | 399 | 379 |
| CHINA | 14 | 20 | 35 | 52 | 74 | 86 |
| USA | 20 | 19 | 26 | 3 | 44 | 51 |
| DEUTSCHLAND | 31 | 24 | 23 | 22 | 19 | 22 |
| RUSSLAND | 5 | 6 | 8 | 18 | 14 | 20 |

Tabelle 1: Anzahl der Filialneueröffnungen von H&M weltweit von 2009 bis 2014

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/159066/umfrage/anzahl-der-neueroeffnungen-des-h-m-konzerns-nach-laendern-2009/> (19.05.2014).

Seit dem Wandel der meisten Märkte vom Verkäufer- zum Käufermarkt, bestimmt der Konsument, was der Markt anbieten soll. Um internationale Märkte zu erschließen, sollten Unternehmen ihre Marketingkonzepte an den Markt anpassen und unterschiedliche Produktanforderungen der Konsumenten berücksichtigen (vgl. Looock 2008, 163). Laut Vossebein gibt es kaum noch Märkte, bei denen es sinnvoll ist eine undifferenzierte Marktbearbeitung anzuwenden (vgl. Vossebein 2000, 19).

Unternehmen haben dennoch die Möglichkeit zwischen einer Standardisierung oder Anpassung zu wählen. Bei einer Standardisierung werden weltweit dieselben Produkte angeboten und die Märkte mit den gleichen Marketingansätzen bedient (vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 1099). Diese Form der Marktbearbeitung ist besonders für Märkte geeignet, die dem Heimatmarkt ähnlich sind. Zumal es trotz übereinstimmender Zielgruppe aufgrund kultureller Gewohnheiten und vorherrschender Modetrends zu unterschiedlichen Bekleidungspräferenzen führen kann (vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 856).

Eine andere Möglichkeit ist die Differenzierung. Dabei passt der Produzent alle Leistungsprogramme an das Zielland an. Durch die Adaptierung an verschiedene Länder und die Bedürfnisse der Konsumenten, soll ein effektiveres Marketingprogramm erreicht werden (vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 1099). Eine solche Differenzierung des Bekleidungshandels ist trotz hoher Kosten kaum machbar, denn die Gestaltung eines neuen Leistungsprogramms würde sich auf den Schnitt, das Material, die Farbe und das Design des Produktes auswirken. Dies wäre aufgrund klimatischer, weltanschaulicher und geschmacklich unterschiedlicher Modevorstellung und unterschiedlicher Körpermaße jedes Landes jedoch notwendig (vgl. Looock 2008, 165).

Im Hinblick auf die Standardisierungsmöglichkeit stellt Wießmeier die These auf, dass diese in Abhängigkeit von Modegenre und der Tragegelegenheit variieren kann. Im Bereich der gesamten Freizeitbekleidung gilt ein solches Standardisierungspotenzial, da sie kaum kulturellen Zwängen unterliegt (vgl. Wießmeier 1999, 1173). Im gehobenen Genre, der Geschäfts- und Festbekleidung ist eine Differenzierung dagegen notwendig. Hier bestimmen kulturelle und länderspezifische Gepflogenheiten die Erscheinungsformen (vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 857).

Ein Ausgleich zwischen den beiden Extremstrategien wäre die transnationale Markenstrategie, die durch den Leitsatz „*so viel Standardisierung wie möglich und so viel Differenzierung wie nötig*“ beschrieben wird. Ziel ist es, die Kosten- und Nutzenvorteile einer Standardisierung zu erreichen und trotzdem auf die Besonderheiten des Landes einzugehen (vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 860).

3.1.5 Zielgruppenbestimmung

Die Zielgruppenbestimmung ist eine Herausforderung für das Unternehmen und nimmt eine entscheidende Rolle für das Marketing ein. Strategisch geht es um eine grundsätzliche Segmentierung des Marktes, an der sich die Positionierung des Unternehmens und seiner Produkte ausrichten kann (vgl. Looock 2008, 166). Dies geschieht, indem der Markt in Segmente aufgeteilt und das Unternehmen entscheidet, welche Segmente es bearbeiten will (vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 54). Je exakter die Segmentierung vorgenommen wird, umso eindeutiger ist diese Ausrichtung möglich (vgl. Looock 2008, 166).

Erst wenn eine Zielgruppe ermittelt worden ist, kann analysiert werden, ob die Bedürfnisse und Wünsche der Konsumenten durch das angebotene Produkt befriedigt werden können. Für die Bestimmung geeigneter Zielgruppen werden folgende Merkmale berücksichtigt:

- *Soziodemografische Merkmale:* Diese beinhalten das biologische und psychologische Alter, das Geschlecht, den Gesundheitszustand, das Einkommen, den Schulabschluss und sonstige Qualifikationen, den Beruf, die Haushaltsgröße und Struktur des Haushaltes und die Konfessionszugehörigkeit
- *Einstellungsbezogene oder psychografische Merkmale:* Darunter versteht man die *Wertehaltung, den Lebensqualität, die Wahrnehmung und das Gedächtnis der Konsumenten*
- *Soziale/ Verhaltensbezogene Merkmale:* Beinhalten die Rollenverteilung z.B. in der Familie, die Lebensweise, die Meinungsausprägung und die soziale Schichtzugehörigkeit
- *Sozioökonomische Merkmale:* Dazu gehören die Konsumdaten und die Mediennutzung

Diese Kriterien einer Zielgruppensegmentierung sind häufig Mischformen, die sich überschneiden und gegenseitig bedingen (vgl. Häusser 2012, 20).

Die Zielgruppenbestimmung in der Bekleidungsbranche kann anhand eines dreidimensionalen Schemas durchgeführt werden. Dabei werden der Mode-Grad, das Anspruchsniveau und qualitative und quantitative Merkmale herangezogen (vgl. Abb. 9).

1. Dimension: Modegrad

| Segment | Modestil | Beschreibung |
|-----------|-----------------------|--|
| Segment 1 | Trendy | Trendsetter, hochmodisch, überwiegend 14 bis 29 Jahre alt, Life-Style-Orientierung, Pro-Kopf-Ausgaben leicht unterdurchschnittlich |
| Segment 2 | Modern | moderne(r) Frau/Mann, modisch, überwiegend mittleres Alter, 30-50 Jahre, Life-Style-Orientierung, Pro-Kopf-Ausgaben überdurchschnittlich |
| Segment 3 | Klassisch-konservativ | klassische(r) Frau/Mann, modisch zurückhaltend, überwiegend über 50 Jahre alt, Qualitätsorientierung, Pro-Kopf-Ausgaben leicht unterdurchschnittlich |
| Segment 4 | stillos | preisorientierte(r) Frau/Mann, modisch uninteressiert, alle Altersklassen, Pro-Kopf-Ausgaben weit unterdurchschnittlich |

2. Dimension: Anspruchsniveau

| | | |
|-----------|-----------------|--|
| Segment A | Gehobener Markt | Hohe Modekultur mit entsprechendem Anspruchsniveau an Stil und Qualität. Pro-Kopf-Ausgaben weit überdurchschnittlich, hohe Preisakzeptanz. |
| Segment B | Markt der Mitte | Bürgerliche Modekultur, Mittelgenre. Pro-Kopf-Ausgaben durchschnittlich, sucht gutes Preis-Leistungsverhältnis. Hatte immer mehr Wünsche als Geld. |
| Segment C | Preismarkt | Einfache Modekultur, Einzelteilkäufer(in), Preis ist wichtiger als Qualität. Pro-Kopf-Ausgaben eindeutig unterdurchschnittlich. |

Abbildung 9: Zielgruppenbestimmung in der Bekleidungsbranche

Quelle: <http://www.hml-modemarketing.de/hml-zielgruppensystem> (11.06.2015).

Als dritte Dimension können weitere qualitative und quantitative Merkmale analysiert werden, z.B. Vertriebswege, Verwendungszwecke, Konfektionsgrößen und demografische Merkmale. Daraus ergibt sich ein Zielgruppensystem, das zehn strategische Entscheidungsalternativen beinhaltet, die für eine strategische unternehmerische Entscheidung auch miteinander kombiniert werden können. Darüber hinaus lässt jede dieser Alternativen weitere operative Ausprägungen zu (vgl. Looock, 2008, 58). In Abbildung 10 wird das Zielgruppensystem mit Angabe der Anzahl deutscher Konsumenten dargestellt.

Ein Unternehmen sollte jedoch nicht anstreben alle Konsumenten zu jedem Zeitpunkt anzusprechen. Vielmehr sollten die Zielgruppen identifiziert werden, die aus Unternehmenssicht profitabel sind (vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 54).

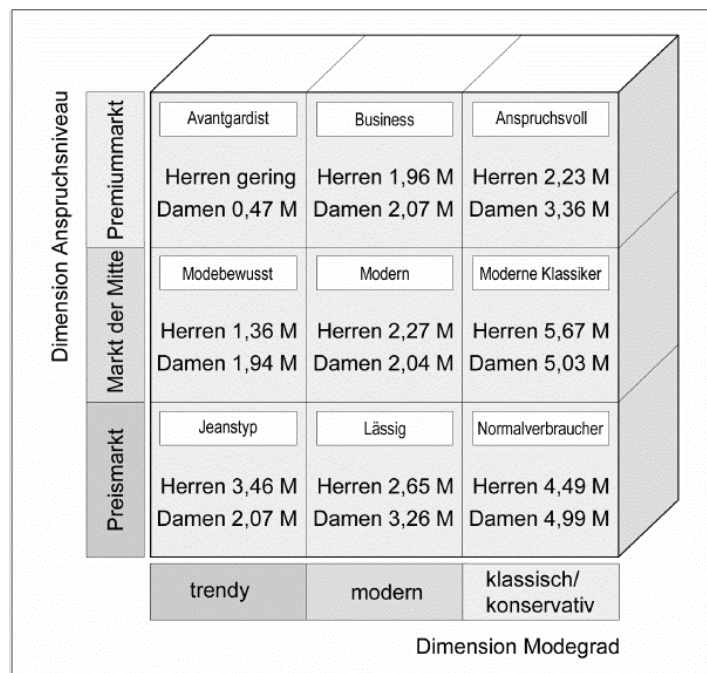


Abbildung 10: Zielgruppensystem der Modebranche

Quelle: Look 2008, 58.

Im Textilbereich bilden Frauen die Kernzielgruppe. Im Jahr 2011 gaben alleinlebende Frauen im Durchschnitt 504 Euro für Bekleidung aus, das sind 2,9% ihrer gesamten Konsumausgaben. Männer dagegen lediglich 312 Euro, bzw. 1,8% ihrer Konsumausgaben. Ein ähnliches Ergebnis sieht man auch in den Durchschnittswerten aller Haushalte, diese bezahlten 2011 rund 516 Euro für Damenbekleidung, doppelt so viel wie für Herrenbekleidung mit 252 Euro (vgl. Im Fokus 2013, destatis.de). In Abbildung 13 werden die Umsätze mit Bekleidung in Deutschland in den Jahren 2006 bis 2012 nach Geschlechtern dargestellt (vgl. Abb. 11).

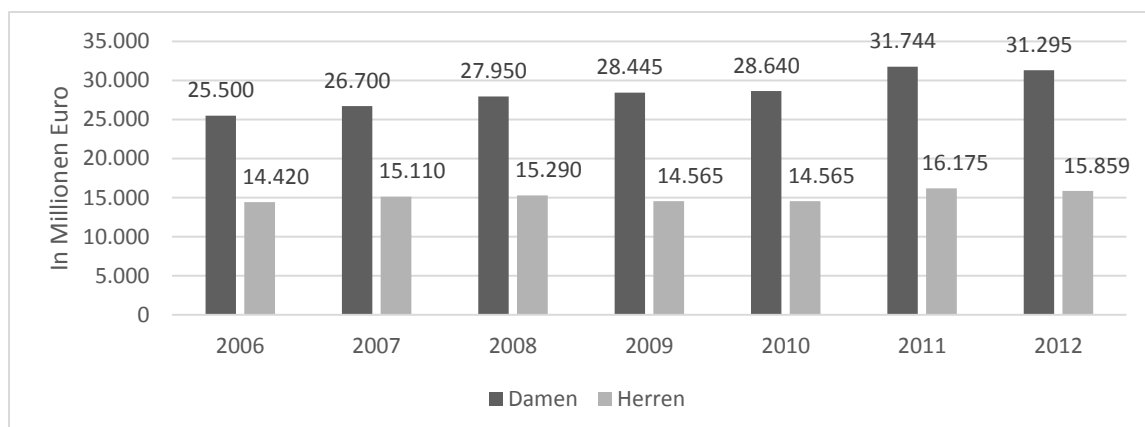


Abbildung 11: Umsatz mit Bekleidung nach Geschlecht in Deutschland in den Jahren 2006 bis 2012

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/259471/umfrage/umsatz-mit-herrenbekleidung-in-deutschland/> und <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/259448/umfrage/umsatz-mit-damenbekleidung-in-deutschland/> (12.06.2014).

Durch den demografischen Wandel hat sich die Altersspanne der Zielgruppe im Modebereich nach hinten verschoben. Ältere Konsumenten werden in der Textilbranche bedeutender. Im Fokus standen früher die 14- bis 49- Jährigen, heute gelten die 20- bis 59-Jährigen als maßgebend (vgl. Koehler 2015, FashionUnited). „Frauen und insbesondere Best Ager Frauen zeichnen sich durch ein aktives Kaufverhalten aus, immerhin entscheidet bei Gütern des täglichen Bedarfs zu 90 Prozent das weibliche Geschlecht“ (Assig 1993, 12).

3.1.6 Werte

Werte sind Urteile und Überzeugungen und die Orientierung für unser Handeln. Demnach sind Unternehmenswerte wesentliche Bestandteile der Unternehmensphilosophie, denn sie machen ein Unternehmen einzigartig und schaffen so eine Corporate Identity. Laut Rinck/Kelbel sind die Werte eines Unternehmens Grundlage für qualitative Ziele und die Handlungen, der im Unternehmen tätigen Menschen sowohl nach innen als auch außen. Somit werden Unternehmenskultur und die Rolle der Mitarbeiter beeinflusst (vgl. Rinck/Kelbel 2015). Um am Markt zu Überleben und die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern sind Werte eine Notwendigkeit. „Werte haben einen unmittelbaren Nutzen für das Unternehmen; Werte bestimmen den "Wert" eines Unternehmens“ (Guretzky 2006, 4). Diese besitzen folgende Funktionen:

- Normative Funktion (liefern Handlungs- und Entscheidungsgrundlagen für Mitarbeiter)
- Konstitutive Funktion (Corporate Identity)
- Integrative Funktion (schafft Gemeinschaftszugehörigkeit und Loyalität gegenüber dem Unternehmen)

Unternehmenswerte lassen sich in zwei Gruppen teilen, die Leitwerte und Verhaltenswerte. *Leitwerte* sind ökonomisch, sozial und ethisch und prägen das Unternehmen nach innen und außen. Dazu zählen z.B. Qualität, Innovation, Kreativität, Wertschöpfung, Verantwortung und Kompetenz. *Verhaltenswerte* prägen den Umgangsstil und die Unternehmenskultur. Es wird nach folgenden Verhaltenswerten unterschieden:

- Moralische Werte: Integrität, Fairness, Ehrlichkeit, Vertragstreue
- Kooperationswerte: Loyalität, Teamgeist, Konfliktfähigkeit, Vertrauen
- Leistungswerte: Mut, Lernbereitschaft, Nachhaltigkeit, Qualität
- Kommunikationswerte: Achtung, Offenheit, Respekt, Aufrichtigkeit

Guretzky verweist darauf, dass sich Unternehmenswerte nicht widersprechen dürfen, noch dürfen daraus nicht einlösbare Versprechen abgeleitet werden (Guretzky 2006, 3ff.).

Dies gelingt jedoch nicht jedem Unternehmen, denn die meisten versuchen durch Corporate Social Responsibility (CSR) als nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen aufzutreten. Insbesondere Textil- und Bekleidungshändlern wird eine mangelnde soziale und ökologische Verantwortung vorgeworfen. Ein Beispiel hierfür ist der Einsturz einer Textilfabrik in Bangladesch. Dort bezogen mindestens 18 Modefirmen Kleidung, darunter die deutschen Unternehmen Adler, NKD und KiK. „Das Unglück rückte die gravierenden Missstände der Textilindustrie ins Bewusstsein der Öffentlichkeit“, so Schüür-Langkau. Aus diesem Grund sind viele Konsumenten der Meinung, dass CSR nur für PR-Zwecke genutzt wird und empfinden diese als Irreführend (vgl. Schüür-Langkau 2014, Springerprofessional).

3.1.7 Ziele

Ziele dienen dem Unternehmen als Orientierungspunkt und ermöglichen die Planung des Unternehmensablaufs. Sie sind zudem Steuerungsinstrument für operative Entscheidungen. Vor allem können sie als Kontrolle eingesetzt werden, denn ohne Zielsetzung ist keine Erfolgskontrolle möglich. Provisionen und Gewinnbeteiligungen nach Erreichen der Ziele sorgen für die nötige Motivation (vgl. Kreutzer 2006, 54). (vgl. Abb. 12).



Abbildung 12: Funktionen von Unternehmenszielen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Kreutzer 2006, 54.

Unternehmensziele werden grundsätzlich in zwei Bereiche geteilt. Die Geschäftsbereichsziele und die Funktionalziele (vgl. Abb. 13). Geschäftsbereichsziele werden nur für einen unternehmensinternen Organisationsbereich vorgegeben (Produkt/Markt-Kombination). Funktionalziele beziehen sich auf einzelne Abteilungen (Kollektionsentwicklung, Vertrieb, Beschaffung). Dabei wird unter marktökonomischen- und marktpsychologischen Zielen unterschieden. Look weist darauf hin, dass marktpsychologische Ziele für einen Anbieter nur dann einen Nutzen haben, wenn diese das Verhalten der Konsumenten beeinflussen können und seinen Grund- oder Zusatznutzen befriedigen können (vgl. Look 2008, 79f.).

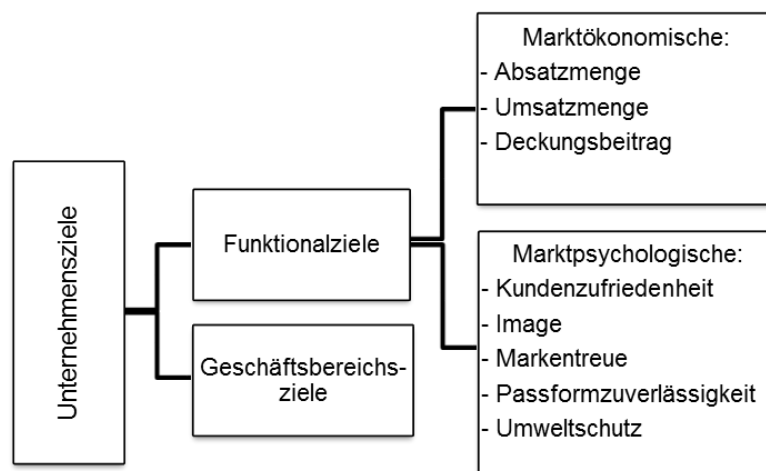


Abbildung 13: Bereiche der Unternehmensziele

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Look 2008, 54.

3.2 Operatives Marketing

Operatives Marketing beschäftigt sich mit taktischen Entscheidungen, die sich in einem kurzen Zeitraum abspielen. Die zuvor definierten Marketingstrategien sollen dabei kombiniert, umgesetzt und die formulierten Unternehmensziele erreicht werden (vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 191f.).

Zur Durchführung dieser Strategien werden unterschiedliche Marketinginstrumente genutzt, die auf die jeweiligen Zielgruppen angepasst werden. Dieser Marketingmix ist als die „zielorientierte, strategiadäquate Kombination der taktisch-operativen Marketinginstrumente“ zu verstehen (Becker 2006, 485). Bestehend aus den *vier Ps* Produkt, Preis, Platzierung (*Distribution*) und Promotion (*Kommunikation*).

In der Bekleidungsbranche konzentriert man sich bei der operativen Kollektionsentwicklung darauf, wie diese Kollektion unter optimalem Einsatz unternehmerischer Ressourcen er-

stellt werden kann. „Die Operative Kollektionsentwicklung ist ein für jede Saison wiederkehrender Prozess“ (Look 2008, 60). Das Ziel ist die Präsentation einer kundenorientierten, bedarfsgerechten Bekleidungskollektion.

Eine zusammenfassende Darstellung der Funktionen der unterschiedlichen Marketinginstrumente findet sich in Abbildung 14.

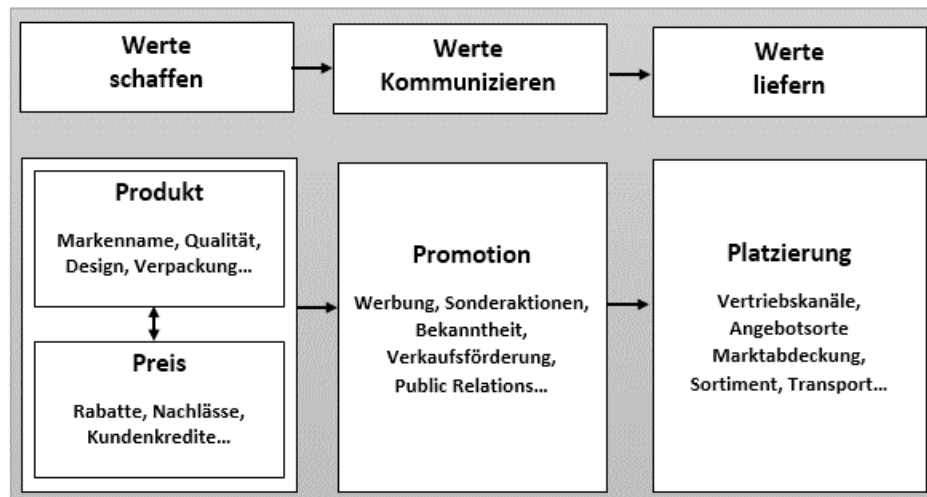


Abbildung 14: Funktionen der Instrumente des Marketing-Mix

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Kuß/Kleinaltenkamp 2011, 176.

3.2.1 Produktpolitik

Die Produktpolitik beinhaltet alle Entscheidungen und Maßnahmen, die in engem Zusammenhang mit dem Produkt stehen, z. B. Verpackung, Service und Garantieleistungen. Das Ziel ist die Schaffung eines bedarfsgerechten Güter- bzw. Dienstleistungsangebotes. Den Kern der Aktivitäten bildet das Produkt selbst, denn es ist dominierender Bestandteil des Marketing-Instrumentariums (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2011, 180 ff.). Im Mittelpunkt dieser Produktkernpolitik steht die Gestaltung der stofflichen und konstruktionstechnischen Produktbeschaffenheit eines Produktes. Damit sind Gestaltungsmittel, wie Stoffe, Materialien, Farben und Formen gemeint. Hinzu kommen die Konstruktions-, Funktions- und Verarbeitungsweisen (vgl. Fribus 2014, 19). Für Kleidung lassen sich diese allgemeinen Produktelemente um die Elemente Mode und Bekleidungseigenschaften ergänzen (vgl. Abb. 15).



Abbildung 15 : Produktelemente- Kleidung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Kromer 2008, 85.

Die Produktelemente lassen sich zusätzlich in einen Rand- und Kernbereich der Produktpolitik unterteilen (vgl. Kromer 2008, 85). Der Randbereich umfasst die Programm-, Sortiments-, Verpackungs- und die Servicepolitik:

Bei der *Programm- und Sortimentspolitik* wird über Art und Anzahl der angebotenen Produkte entschieden. Grundsätzlich geht es um die Frage, ob sich eine produktpolitische Entscheidung auf ein einzelnes Produkt, oder auf eine Gruppe von Produkten bezieht (*Produktlinien/Programm*). Bei einer Produktlinie werden verschiedene Varianten eines Produktes zusammengefasst, um mit einem Produkt unterschiedliche Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Bei Bekleidung werden z.B. unterschiedliche Farben oder Muster derselben Bluse angeboten. Als Programm werden mehrere Produkte verbunden, die aus der Bedarfssicht des Kunden zu einem Problemlösungspaket gehören. Dieses kann in der Bekleidungsbranche aus Standardprodukten (Basicprogramm, Never-out-of-stock), aus Zusatzprodukten (moderne Ergänzungen, Saisonartikel) und aus kurzfristig lieferbaren Aktionsprodukten (Flash-Programme) bestehen (vgl. Look 2008, 90). Zusätzlich umfasst die Programmpolitik die Veränderung des Programms im Hinblick auf die Breite (Anzahl der Produktlinien) und die Tiefe (Anzahl der Varianten innerhalb einer Produktlinie). Aus den verschiedenen Varianten kann der Kunde die gewünschte auswählen. Dadurch kann das Unternehmen individueller auf Kundenwünsche eingehen (vgl. Clausen/Kucher 2015, 86 ff.).

Ein weiterer Teilbereich der Produktpolitik ist die *Verpackungspolitik*. Hier wird zwischen Transport- und Verkaufsverpackung unterschieden. Ziel ist es, das Produkt sowohl vertriebs- als auch marktgerecht zu verpacken. Dies soll einerseits dazu beitragen, die Transport- und Lagerkosten gering zu halten und andererseits Konsumenten zum Kauf anzuregen (vgl. Economics, 9). Zusätzlich dient die Verpackung der Modemarke als Erken-

nungszeichen, sowohl am Verkaufsort als auch nach dem Kauf. Vor allem bei teuren Designermarken kann die Tragetasche nach dem Kauf den Wunsch nach Anerkennung bedienen, da auf dieser das Logo bzw. das Label angebracht ist (vgl. König 2014, 70).

Das letzte Produktelement des Randbereiches ist die *Servicepolitik*. Hier werden alle Neben-, Ergänzungs- und Zusatzleistungen des Unternehmens in Bezug auf das Produkt zusammengefasst. Serviceleistungen lassen sich in Beschaffungs-, Informations-, Anpassungs- und Risikosicherungsservice unterscheiden (vgl. Berentzen 2009, 174). Die unterschiedlichen Serviceleistungen der Bekleidungsbranche werden in Tabelle 2 dargestellt.

Aufgrund des Überangebotes an Bekleidung, der zunehmenden Sättigung auf Käufermärkten und der vermehrten Gleichartigkeit und Austauschbarkeit der Produkte, ist die Servicepolitik heute ein Entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen in der Bekleidungsbranche (vgl. Kunde 2012, 37). Die Beratung spielt im Bekleidungseinzelhandel eine wichtige Rolle, da sich viele Konsumenten aktueller Modetrends nicht bewusst sind und dadurch eine Unsicherheit in Bezug auf Stilsicherheit und Passform besteht (vgl. Berentzen 2009, 176). Die grundsätzlichen Ziele der Servicepolitik sind u.a. die Schaffung von Präferenz beim Kunden, die Sicherung und Erhöhung der Kundenzufriedenheit, die Festigung der Kundenbindung, die Marken- bzw. Unternehmenstreue, Imageverbesserung und die Profilierung gegenüber der Konkurrenz (vgl. Kunde 2012, 37f.).

| Services | Beschreibung | Beispiele |
|---------------------------------------|--|---|
| Beschaffungsservice | Verminderung des Beschaffungsaufwandes der Kunden | Bestellservice in anderen Filialen oder in der Zentrale, Liefersdienst. |
| Informationsservice | Beseitigung von Unkenntnis und Hemmungen beim Kunden | Typberatung, Modeberatung, Warenpräsentation. |
| Anpassungsservice | Anpassung an die spezifischen Kundenbedürfnisse | Änderungsservice. |
| Risikosicherungsservice | Verminderung des Kaufrisikos | Umtausch-, Rücknahmegarantie, Kulanz. |
| Erhaltungsservice | Werterhaltung des Produktes nach dem Kauf | Verpackung (Tragetasche, Box), Geschenkverpackung. |
| Einkaufserleichternder Service | Servicemaßnahmen ohne direkten Produktbezug | Parkplätze, Rolltreppen, sanitäre Anlagen, Kinderbetreuung. |

Tabelle 2: Servicemaßnahmen in der Bekleidungsbranche

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kunde 2012, 175.

3.2.2 Preispolitik

„Preispolitik umfasst alle von den Zielen des Anbieters gesteuerten Aktivitäten zur Suche, Auswahl und Durchsetzung von Preis-Leistungs-Relationen und damit verbundenen Problemlösungen für den Kunden“ (Kuß/Kleinaltenkamp 2011, 173). Dazu gehört auch die Abschöpfung der maximalen Zahlungsbereitschaft der Kunden, durch optimale Preisfestsetzung oder Maßnahmen zur Preisvariation. Hierbei werden z.B. Rabatte, besondere Verkaufskonditionen und Anpassungen des Preises als Reaktion auf Änderungen der Marktsituation festgelegt. „Die Preispolitik gilt neben der Sortimentspolitik als primärer Beeinflussungsfaktor der Absatzhöhe“ (Barth/Hartmann/Schröder 2015, 195). Der Preis beeinflusst einerseits die Entscheidung des Kunden einen Kauf zu tätigen und andererseits determiniert er die Auswahl eines bestimmten Produktes im Umfeld der Konkurrenzangebote (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, 482). Für den Einzelhandel gestaltet sich die Preispolitik als besonders komplexes Entscheidungsproblem.

Zum einen orientieren sich Handelsunternehmen in der Gestaltung ihrer Preispositionierung an ihren Wettbewerbern (ausgenommen sind Premium-, Luxus- und Kultmarken, siehe 4.3.3). Denn beim verschärften Wettbewerb im Einzelhandel spielt die Profilierung der Handelsunternehmen durch günstige Preise eine entscheidende Rolle. Dies zeigt sich auch daran, dass bei den Kommunikationsmaßnahmen (Rabatt-Banner im Schaufenster, Handzettel etc.) Preisangaben im Vordergrund stehen. Dennoch sollte der Preis, kostendeckend und gewinnerzielend sein (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2011, 275).

Zum anderen stellt die Wirkung des Preises ein wichtiges Merkmal bei der Kaufhandlung dar und wird als Entscheidungshilfe herangezogen. Der Konsument leitet das Image einer Marke von ihrem Preis ab und versucht durch die Orientierung am Preis, die Qualität des Produktes herauszufinden. Dabei sucht er Preiswahrheit und Preisklarheit, um der Angemessenheit des Preis-Leistungs-Verhältnisses vertrauen zu können. Deshalb wird aus Kundensicht der Preis als der in Geldeinheiten ausgedrückte Nutzen bezeichnet. Dem Verbraucher fällt es jedoch schwer aufgrund der Produktüberflutung bei gleichzeitigem Preisverfall zwischen den Qualitäten der Ware zu differenzieren (vgl. Richter 2004, 32).

Im Bekleidungsmarkt führend sind typische Preisniveaus für bestimmte Stoff- und Verarbeitungsqualitäten, die als Preislagen bezeichnet werden. Über Anfangs-, Schwerpunkt- und Spitzenpreislagen oder über die Preisgenres (billig-Genre, konsum-Genre, mittleres-Genre, gehobenes-Genre, hohes-Genre, sehr hohes-Genre) findet die Unterscheidung und Einordnung der Produktgruppen statt. Entscheidend ist, dass die Preisunterschiede zwischen den einzelnen Preislagen mit den vom Konsumenten wahrgenommenen Image-, Qualitäts- und Nutzenunterschieden übereinstimmen (vgl. Sälzer 2004, 2047f.).

Es stellt sich die Frage, wie ein Unternehmen sein Produkt preislich positionieren muss, damit es im Wettbewerb besteht und dennoch einen Kaufanreiz für Kunden bietet. Im Folgenden werden vier Preisgestaltungsmöglichkeiten erläutert.

Die *kostenorientierte Preisgestaltung* basiert auf den anfallenden Kosten des Unternehmens. Dieser Preis lässt sich häufig nicht am Markt durchsetzen. Denn bei sinkender Absatzmenge verteilen sich die konstanten Fixkosten auf eine kleinere Menge, dadurch müsste man bei einem Rückgang der Nachfrage die Preise anheben. Dennoch ermittelt sie unabhängig vom Markt, welchen Preis das Unternehmen für die Ware dauerhaft erzielen müsste.

Bei der *nachfrageorientierten Preisbildung* wird durch Marktforschung ermittelt, welchen Preis die meisten Kunden bereit sind für die Ware zu zahlen. Der Preis wird nicht kalkuliert, sondern vom Markt vorgegeben. Dies führt vor allem auf Käufermärkten zu deutlich marktgerechteren Preisen. Der vom Markt vorgegebene Preis wird jedoch stets auf einen noch vorhandenen Deckungsbeitrag überprüft.

Das Prinzip der *konkurrenzorientierten Preisgestaltung* ist vergleichbar mit der nachfrageorientierten Preisbildung. Der Unterschied liegt darin, dass die Konkurrenz der Orientierungspunkt für den vom Markt vorgegebenen Preis ist. Durch sogenannte Dumpingpreise versuchen Konkurrenten ihre Mitbewerber vom Markt zu drängen (Marktberreinigung). Diese sind nur dann sinnvoll, wenn in naher Zukunft eine Umsatz- und Gewinnsteigerung wahrscheinlich ist (vgl. Lernfeld 2011, 267ff.).

Ein Teilbereich der Preispolitik ist die Rabattpolitik. Mit dieser Strategie ist es für ein Modeunternehmen möglich seine kurzfristigen Umsätze zu steigern und Restmengen oder ausgelistete Artikel abzuverkaufen. Diese Rabattaktionen werden auch Zeitrabatte genannt. Dazu gehört z.B. der Sommer- und Winterschlussverkauf. Das Ziel ist es, den Käufer zur Abnahme einer größeren Menge zu bewegen um Platz für neue Saisonware zu schaffen.

3.2.3 Distributionspolitik

Die Distributionspolitik ist ein weiteres Instrument des Marketing-Mix. Diese hat sich laut Bruhn in den letzten Jahren aufgrund neuer Informations- und Kommunikationstechnologien in seiner Bedeutung und dem methodischen Know-how stark verändert (vgl. Bruhn 2010, 245). Mittels der Distribution steuert und gestaltet das Unternehmen den Weg seiner Produkte vom Betrieb zum Kunden. Das vordergründige Ziel besteht darin, den Absatzgütern physische und kommunikative Präsenz im Absatzmarkt zu verschaffen (vgl. Schmidt 2007, 68). Die Distributionspolitik lässt sich grundsätzlich in Vertriebs- und Verkaufspolitik gliedern.

Die *Vertriebspolitik* umfasst die Wahl der Standorte und Gestaltung der Verkaufsform mit persönlichem und unpersönlichem Verkauf und beinhaltet die physische Distribution (Lagerhaltung, Transport etc.). Im Gegensatz dazu beschäftigt sich die *Verkaufspolitik* mit der Kundengewinnung (Akquisition) und Kundenpflege (Kundensicherung, Kundenbindung) durch einen persönlichen Verkauf durch Mitarbeiter (vgl. Winkelmann 2010, 45).

Eine wichtige Aufgabe der Vertriebspolitik ist die Wahl der Absatzwege, diese wird auch als Channel-Management bezeichnet und schließt die Vertriebsstufen vom Hersteller bis Verbraucher ein. Dies kann direkt durch einen persönlichen Verkauf, einen Distanzpersönlichen (persönlich medialen) oder durch einen unpersönlich medialen Verkauf (vgl. Abb. 16) stattfinden (vgl. Winkelmann 2013, 39f.).

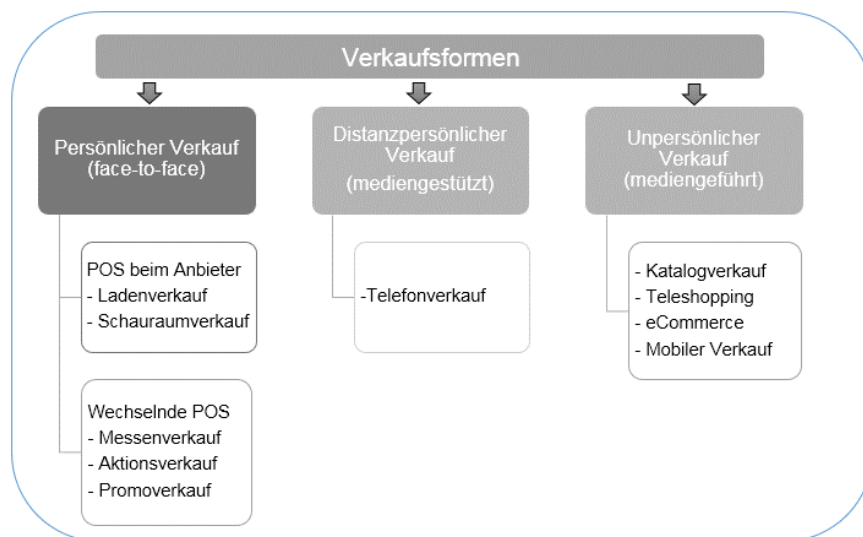


Abbildung 16: Typologie der Verkaufsformen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Winkelmann 2013, 40.

Ein Direktvertrieb kann nur über eine eigene Verkaufsniederlassung oder Verkaufsabteilung stattfinden (vgl. ProFirma 2008, 74ff.). Für den Bekleidungseinzelhandel sind hierfür sogenannte Monomarkenshops von Bedeutung. Diese werden entweder in Eigenregie von Markenherstellern oder im Franchisesystem mit Einzelhandelspartnern betrieben. Hier werden freistehende Geschäfte vom Shop-in-the-Shop System unterschieden. Laut Sälzer lassen sich Markenwelten dank des Shop-in-the-Shop Systems am nachhaltigsten visualisieren. Da dadurch unterschiedliche Produktgruppen als einheitliches Markenbild inszeniert werden. Als Beispiele dafür dient die Marke Hugo Boss. Diese nutzt das System im Jahre 2002 mit 581 Shops in 70 Ländern. Davon werden 511 Shops auf Franchisebasis und 70 direkt vertrieben (vgl. Sälzer 2004, 2050). Auch der Verkauf auf Messen im B2B und B2C Markt

oder Schauraumverkäufe zählt zum Persönlichen face-to-face Verkauf. Der Vorteil darin ist der persönliche Verkauf durch direkten Kontakt zum Kunden.

Die Kommunikation zwischen Handel und Verbraucher über einen *distanzpersönlichen Verkauf* erfolgt voice-to-voice über einen Telefonverkauf, wobei der Kontakt vom Kunden ausgeht. Der Telefonverkauf wird größtenteils in B2B-Branchen in der Regel als Unterstützung des Außendienstes oder von Katalogen eingesetzt (vgl. Winkelmann 2013, 41).

Der mediengeführte, unpersönliche Verkauf findet über Kataloge, Teleshopping oder der beliebtesten Form, dem Online-Shop statt. So liegt nach Büchern und CDs die Bekleidung (einschließlich Schuhen) an dritter Stelle der online gekauften Produkte. Dabei dominieren passformunproblematische Produktgruppen, insbesondere Sportbekleidung für jüngere Zielgruppen. Im gehobenen Bekleidungssegment nimmt der eCommerce jedoch aufgrund der *Feel and Touch*-Affinität ab (vgl. Sälzer 2004, 2050). Von dominierender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang der Multi-Channel-Einzelhandel. Dieser bietet sowohl den Verkauf über den Katalog, als auch über den Online-Shop an. Zum unpersönlichen Verkauf zählt auch das Teleshopping. Diese Einkaufsmöglichkeit wird laut einer Markt-Media-Untersuchung aus dem Jahr 2013 nur noch selten genutzt. Rund 1% der Befragten im Alter zwischen 16-69 gaben an häufig Kleidung via Teleshopping zu kaufen (vgl. Teleshopping1).

3.2.4 Kommunikationspolitik

Das vierte P des Marketing-Mix definiert Shimp als einen Prozess, durch den der Austausch von Gedanken und Bedeutungsinhalten zwischen Individuen oder zwischen Organisationen und Individuen ermöglicht wird. Dieser Austausch von Meinungen, Einstellungen und Wissen finden auf unterschiedlichen Wegen (verbal, schriftlich, bildlich) statt (vgl. Shimp 1993, 7f.). Demzufolge umfasst die Kommunikationspolitik alle Instrumente und Aktivitäten unter Einbeziehung von Corporate Identity, mit denen die Vorzüge des Produktes an die Käuferinteressenten kommuniziert werden. Aus Sicht der Interessenten müssen die eingesetzten Instrumente, Wünsche und Bedürfnisse erfüllen und einen Nutzen schaffen. Um potenzielle Käufer anzusprechen und zu beeinflussen ist daher eine zielgruppenorientierte Ansprache notwendig (vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 193). Diese sollte als langfristige Begleitung und Beeinflussung während aller Phasen (Vorbereitung des Kaufs, Kauf, Nutzung) des Kaufprozesses präsent sein (vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 803).

Durch die Verbesserung der Informationstechnologie findet eine massive Veränderung der Kommunikationswege zwischen Unternehmen und Kunden statt. Das digitale Zeitalter schuf eine Vielzahl an neuen Wegen zur Information und Kommunikation (vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 799).

Sälzer weist darauf hin, dass besonders im Bekleidungsmarkt die Anzahl an Aktivitäten und Instrumenten breit gefächert sind. Als Ursache nennt er das Lebensstilphänomen der Mode, das von der Kommunikationspolitik abgebildet werden muss. Marken im Bekleidungsmarkt müssen sich in der Gefühls-, Traum- und Erfahrungswelt der Konsumenten positionieren. Aus diesem Grund sollte die Kommunikationspolitik über einen emotionalen Weg erfolgen (vgl. Sälzer 2004, 2051). Die Entwicklung geht dabei von einer linearen, einseitigen Massenkommunikation hin zu einer individualisierten Kommunikation in Form von Beziehungsmarketing, da die Konsumenten immer individueller werden und auch individuell angesprochen werden möchten (vgl. Gaiser/ Linx-weiler/Brucker 2005, 330). „Da visuelle Signale in allen Kulturen weitgehend einheitlich empfangen werden, ist durch die bildhafte Wirkung der Bekleidung auch eine international einheitliche Kommunikationspolitik möglich und üblich“ (Sälzer 2005, 2052).

Folglich dient die Kommunikationspolitik dem Unternehmen nicht nur als Verkaufsförderung, sondern übermittelt eine einheitliche Botschaft, erhöht den Bekanntheitsgrad, schafft Vertrauen und entwickelt ein Image (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2011, 223).

Alle eingesetzten Instrumente der Kommunikationspolitik müssen mit anderen Maßnahmen des Marketings abgestimmt werden. Die Integration findet dabei sowohl zwischen den einzelnen Kommunikationsinstrumenten als auch zwischen den anderen Marketinginstrumenten statt (vgl. Bruhn 2010, 206). Da die Kommunikation als Kommunikations-Mix sowohl über die traditionellen Medien, wie auch über neue Medien erfolgen kann, werden diese in Abschnitt 3.2.4.1 und 3.2.4.2 erläutert.

3.2.4.1 Klassische Kommunikationsinstrumente

Nach Meffert ist die klassische Werbung das mit Abstand bedeutsamste Kommunikationsinstrument, aufgrund der Reichweite und der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, 649). Im Folgenden werden für die Modebranche relevante Kommunikationsinstrumente näher erläutert:

➤ *Printwerbung*

Die Werbung in gedruckter Form spielt für die Modebranche eine große Rolle, da Modewerbung vor allem in Printmedien stattfindet (vgl. Döll 2006, 6). Die Printwerbung umfasst allgemein alle Informations-, Unterhaltungs- und Werbemittel für differenzierte Zielgruppen. Dazu gehören Anzeigen, Coupon-Anzeigen, ausklappbare Seiten, Beihefte in Tageszeitungen, Publikums- und Fachzeitschriften. Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften können im Kommunikationsmix als Basismedium eingesetzt werden. Insbesondere eignen sie sich als Hinweisgebung für Aktionen an den nächstgelegenen PoS, zur Ankündigung anstehender

Events und Erklärung komplexer Sachverhalte (vgl. Mahrdt 2009, 44). Vorrangig sind Publikumszeitschriften wichtige Werbeträger für Modemarken. Im Jahr 2013 wurden 100 Millionen Euro brutto von Modefirmen für Werbung in Publikumszeitschriften ausgegeben (vgl. Schreier 2014, 44). Besonders neue Trends, Models und Mode lassen sich leicht und gut in Zeitschriften präsentieren. Am liebsten wird in Frauenzeitschriften geworben, denn diese bieten neben der richtigen Zielgruppe (vgl. 3.1.5) auch modenahe Themen (vgl. Döll 2006, 6).

➤ *Schaufenster-Kommunikation*

Das Schaufenster ist eines der wichtigsten Marketinginstrumente im Einzelhandel und gewinnt als Kommunikationskanal in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung. Es ist der Rahmen für die produkt- und markenspezifische Kernbotschaft. Durch *Visual Merchandising* wird die Warenpräsentation und ihre Verkaufsumgebung optimiert. Dazu gehört insbesondere am PoS die visuelle Kommunikation der Identität eines Unternehmens, die verkaufs- und imagefördernde Inszenierung von Produkten und Marken sowie zielgruppen-, kunden-gerechte und verkaufsfördernde Warenpräsentation und Dekoration. Die Kommunikation findet dabei über Bilder statt, denn durch ganzheitliche Laden- und Warenbilder gelangen emotionale Erlebniswerte schneller ins Gedächtnis. Das Schaufenster ist dabei ein zentrales Element (vgl. Kilian/Krell/Quint 2013, 3f.).

Die Gestaltung des Schaufensters ist gerade für die emotionale Kundenansprache trotz des geringen Einsatzes von großer Wirkung. Lediglich 80 Millionen Euro, etwa zwei Prozent der Marketingkosten werden von schaufensterrelevanten Branchen für die Schaufenstergestaltung ausgegeben. Die Aufgaben des Schaufensters liegen darin, Aufmerksamkeit zu erzeugen, die Bekanntheit zu steigern, das Image zu pflegen, Produkte hervorzuheben und Impulskäufe auszulösen (vgl. Kilian/Krell/Quint 2013, 2).

➤ *Außenwerbung (Out-of-Home Medien)*

Die Kommunikation durch Außenwerbung hat in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen. 2013 wurden insgesamt 64 Millionen Euro für Out-of-Home Medien ausgegeben (vgl. Schreier 2014, 44). Nach Meffert geht es dabei um die Werbung, die sich im öffentlichen Raum befindet, für jeden zugänglich ist und auf jedermann einwirkt. Generell kann man zwischen stationärer und mobiler Außenwerbung unterscheiden. Stationäre Außenwerbung umfasst den klassischen Plakatschlag, insbesondere die Lichtwerbung an Gebäuden, Bushaltestellen und Telefonzellen. Dagegen zählen zur mobilen Außenwerbung Aufschriften an öffentlichen Verkehrsmitteln (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, 654). Out-of-Home Medien dienen insbesondere der schnellen Erhöhung des Bekanntheitsgrades, der Produkteinführung und als unterstützende Wirkung bei der Aktualisierung des Markenbildes und Images. Zudem ermöglichen sie eine exakte regionale oder auch

übergreifend nationale Zielgebietsstreuung der Kampagne. Besonders geeignet sind Produkte mit saisonalem Schwerpunkt wie Bekleidung (vgl. Mahrtdt 2009, 50f.).

➤ *Fernsehen*

Das Fernsehen zählt zu dem reichweitestärksten Basismedium. Hier besteht die Möglichkeit der Schaltung von TV-Werbespots sowohl in privaten, als auch öffentlich-rechtlichen Sendern. Das Medium ist national, jedoch nur bedingt regional einsetzbar und dauert zwischen 5 bis 60 Sekunden an. Durch die Fähigkeit schnell und wirkungsstark hohe Reichweiten aufbauen und gleichzeitig verschieden Sinne durch visuelle und auditive Reize ansprechen zu können, dient der TV-Werbespot vor allem der Markteinführung und Positionierung von Produkten und der Stärkung der Marke. Emotionale und argumentierende Werbung kann hier optimal eingesetzt werden. Ein Nachteil der Fernsehwerbung ist die Gefahr des Zapping, bedingt durch die Werbeflut. Laut Mahrtdt dient das TV dem Zuschauer immer mehr als Begleit- oder Hintergrundmedium und wird dadurch zunehmend selektiv genutzt. Darunter kann die Effektivität des Werbespots leiden (vgl. Mahrtdt 2009, 41f.).

➤ *Public Relations*

Zu den klassischen Kommunikationsinstrumenten zählen auch Public Relations. PR bedeutet „Die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle aller Aktivitäten eines Unternehmens um bei ausgewählten Zielgruppen um Verständnis und Vertrauen zu werben und damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen“ (Bruhn 2010, 233). Generell lässt sich die PR in drei Erscheinungsformen differenzieren. Die *leistungsorientierte PR* kümmert sich um die Betonung bestimmter Merkmale von Produkten und Leistungen, wie z.B. neue Wirkstoffe oder neue Materialien, die eingesetzt wurden. Wenn nicht nur einzelne Leistungen des Unternehmens kommuniziert werden, sondern die gesamte Darstellung des Unternehmensbildes im Vordergrund steht, dann spricht man von der *unternehmensbezogenen PR*. Bei der *gesellschaftsbezogenen PR* geht es um die Unternehmensleistungen. Hier dokumentiert das Unternehmen sein verantwortliches Handeln und richtet sich durch Öffentlichkeitsarbeit an alle Personen, Organisationen und Unternehmen, mit denen es in direktem oder indirektem Kontakt steht (vgl. Bruhn 2010, 234).

Die Stärken der Öffentlichkeitsarbeit liegen darin, dass diese kostengünstig Bekanntheit in der Öffentlichkeit herstellen kann. Professionelle Öffentlichkeitsarbeit kann zudem zum positiven Image eines Unternehmens oder einer Marke beitragen. Dennoch kann es durch Blogs und Foren zu Kritik am Unternehmen kommen, deshalb dient die PR auch der Krisenkommunikation. Hier muss das Unternehmen versuchen mit einer noch transparenteren Öffentlichkeitsarbeit den Schaden so gering wie möglich zu halten (vgl. Mahrtdt 2009, 79).

3.2.4.2 Innovative Kommunikationsinstrumente

„Plattformübergreifende Kampagnen werden zur Norm, Owned-Kanäle gewinnen an Relevanz. Mit einer Radio-oder TV-Kampagne alleine ist es in der Werbung heute nicht mehr getan“ so Bird, Reibnitz (Bird/Reibnitz 2012, 5). Denn bevor ein Konsument ein Produkt kauft, nutzt er eine Vielzahl unterschiedlicher Medien, um sich eine Meinung dazu zu bilden. Daher sollte die Werbekommunikation den gesamten Entscheidungsprozess begleiten und auf allen relevanten Kanälen präsent sein (vgl. Bird/Reibnitz 2012, 5). Innovative Kommunikationsinstrumente u.a. Online-Kommunikation, Events, Messen, Sponsoring und Aktionen am PoS, sind aufgrund dessen in der heutigen Zeit unumgänglich. Durch Below-the-Line-Maßnahmen wollen Unternehmen Aufmerksamkeit erzeugen und die Einzigartigkeit der Marke widerspiegeln und damit die Marke in den Köpfen der Konsumenten verankern, so Esch, Krieger, Ströder. Dies geschieht daher über einzigartige und persönliche Kommunikationswege (vgl. Esch/Krieger/Ströder 2009, 87). In Abbildung 17 werden die gewünschten Werte der innovativen Kommunikationsinstrumente zusammengefasst dargestellt (vgl. Abb. 17).

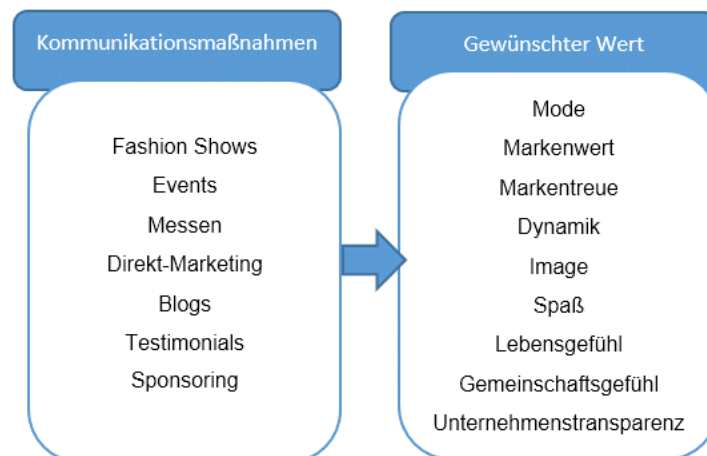


Abbildung 17: Innovative Kommunikationsmaßnahmen und der gewünschte Wert

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Sälzer 2005, 2052.

Anknüpfend werden die innovativen Kommunikationsinstrumente, die in Bezug auf die Bekleidungsbranche relevant sind vorgestellt.

➤ Online-Kommunikation

Als Online-Kommunikation werden alle Kommunikationsaktivitäten zwischen Unternehmen und Nachfrager verstanden, die über das Internet abgewickelt werden. Diese besteht aus verschiedenen untereinander kombinierbaren Elementen. Dazu gehört der eigene Produkt- oder Firmenauftritt, der als Grundlage für die anderen Online-Werbeformen dient. Dies geschieht über die eigene Homepage die zur Information, Kommunikation und Transaktion

(Online-Shop) genutzt werden kann. Die Platzierung von Werbebannern oder Displays auf stark frequentierten Internetseiten ist ein weiteres Element. Als dritte Möglichkeit nennt Mahrdrdt die Versendung von E-Mail Newslettern. Das Suchmaschinen-Marketing ist das am schnellsten wachsende Online-Marketing-Segment und dient der Vermarktung der Homepage. Bei Affiliate Marketing werden eigene Werbemittel auf fremden Internetseiten geschaltet, oder themenverwandte Internetseiten miteinander verlinkt (vgl. Mahrdrdt 2009, 56f.). Das Internet ist als Distribution und Kommunikationskanal überwiegend für die Modebranche von großer Bedeutung. 62,7 Prozent der Bevölkerung in Deutschland nutzt inzwischen das Internet, das sind 40,8 Millionen Konsumenten (vgl. Esch/Langer/Ullrich 2009, 128).

Bei einer Umfrage im Jahr 2011 zum Thema Nutzen von Informationsquellen bei der Suche nach Mode und Bekleidung, wurden 1.000 Bundesbürger zwischen 16 und 60 Jahren befragt. In Abbildung 18 werden die Ergebnisse dargestellt (vgl. Abb. 18).

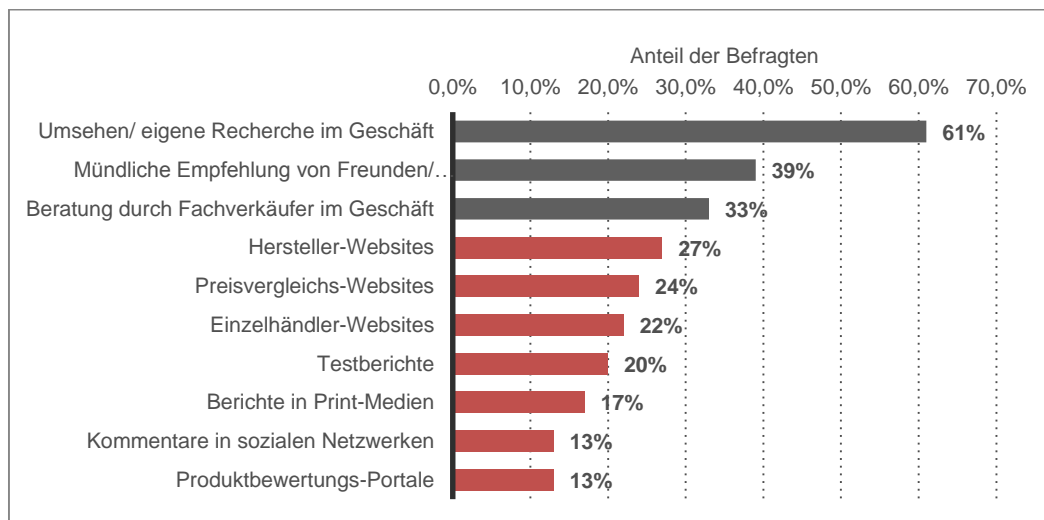


Abbildung 18: Umfrage zur Informationsquellennutzung bei der Suche nach Mode und Bekleidung

Quelle: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/220525/umfrage/informationsquellen-bei-der-mode-und-bekleidungssuche/> (21.06.2014)

Die Kommunikation kann auch über das Handy bzw. Smartphone erfolgen. Das Ziel darin besteht, den Verbraucher mit seinem Handy persönlich zu erreichen und ihn über eine mobile Werbebotschaft zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen. Durch die hohe Nutzung von Smartphones ist eine sofortige Transaktion mit dem Kunden möglich. Dies kann z.B. in Form von SMS-Gutschein-Codes (On-Pack-Promotion) erfolgen, oder über QR-Codes, die an der Verpackung angebracht sind. Smartphone Apps, die direkt mit dem Online-Shop verbunden sind, können zudem zum Kauf animieren (vgl. Mahrdrdt 2009, 61f.).

➤ Virales-Marketing

Eine weitere Form der Online-Kommunikation ist das Virale-Marketing. Dies geschieht über Earned-Media-Kanäle. Jene werden nicht vom Unternehmen, sondern vom Kunden kontrolliert. Darunter versteht man unbezahlte virale Werbe- und PR-Effekte, wie z.B. Word of Mouth oder Kundendiskussionen auf sozialen Netzwerken (Facebook, Blogs) (vgl. Bird/Reibnitz 2012, 5). Der Vorteil dabei ist, dass die Konsumenten die viral verbreiteten Botschaften nicht als lästig oder störend empfinden, da sie aus dem eigenen Netzwerk stammen. Die verbreitete Botschaft wird auch als vertrauenswürdig und als Empfehlung von neutraler Seite empfunden, deshalb ist eine überdurchschnittlich genaue Zielgruppenansprache möglich. Das Ziel der Maßnahme ist die Verbesserung des Images und die Erhöhung des Bekanntheitsgrades. Die Earned-Media-Kanäle können unterstützend mit nahezu allen anderen Instrumenten kombiniert werden (vgl. Mahrdt 2009, 94f.). Die Earned-Media- und Owned-Media-Maßnahmen (Homepage oder mobile Apps) befinden sich in einem starken Wachstum, da Unternehmen verstärkt ihre eigenen Kanäle als Werbeplattform nutzen.

Damit sind sie in der Lage sehr viel direkter und informeller mit Kunden in Kontakt zu treten (vgl. Bird/Reibnitz 2012, 8). Die Interaktivität, Hypermedialität und weltweite Reichweite ermöglicht eine effektivere und effizientere Ansprache der Zielgruppe, deshalb steigt die Bedeutung der Online-Kommunikation gegenüber traditionellen Kommunikationsinstrumenten (vgl. Bruhn 2010, 239). Abbildung 19 zeigt die heutigen Kampagnen über Paid-Media, Owned-Media und Earned-Media Kanäle im Vergleich zu früher (vgl. Abb. 19).



Abbildung 19: Paid-Media, Owned-Media und Earned-Media Kanäle früher und heute

Quelle: Bird/Reibnitz 2012, 6) URL: http://www.pz-online.de/fileadmin/images/121031_VDZ_McKinsey_Studie_Publishers_Summit_final.pdf (20.06.2015).

➤ Events

Als weiteres innovatives Kommunikationsinstrument wird der Event vorgestellt. Dieser fällt unter die Bezeichnung erlebnisorientierte Veranstaltung, mit der Absicht die Gefühle der

Konsumenten anzusprechen, eine emotionale Botschaft zu vermitteln und firmen- oder produktbezogene Kommunikationsinhalte erlebnisreich auszudrücken (vgl. Dregner/Zanger 2009, 197). Die Stärke des Event-Marketings liegt im direkten Kontakt zum Konsumenten, da die Eventteilnehmer direkt vor Ort multisensual angesprochen werden können. Durch die gezielte Verbindung von Marketingbotschaften mit den visuellen und auditiven Reizen, kann eine bessere Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung gebotenen Informationen stattfinden, so Dreger, Zanger (vgl. Dregner/Zanger 2009, 198).

Dabei lassen sich verschiedene Typen von Events unterscheiden, z.B. Produktpräsentationen, Ausstellungen, Symposien, Messen, Pressekonferenzen und Events am PoS (vgl. Bruhn 2010, 465). Diese dienen u.a. der Produkteinführung, Händlermotivation, und zur Förderung und Verbesserung des bestehenden Produkt-Marken-und Unternehmensimage. Demnach richten sich Marketing-Events sowohl an die B2B, B2C und B2P Zielgruppen (vgl. Mahrtdt 2009, 73ff.).

In der Modebranche finden Events vor allem in Form von Modenschauen und Modemessen statt. Vor allem Fashion Shows gehören zu den beliebtesten Veranstaltungen, da die Präsentation eine Art Schaufenster der Kollektion darstellt und weltweite Beachtung findet, so Schütte (vgl. Schütte 2011, 63f.). Hier präsentieren Designer ihre saisonalen Kollektionen (Herbst/Winter, Frühjahr/Sommer). Folglich setzt sich eine Modenschau aus den Modekollektionen, den Models, einem Laufsteg und den Zuschauern (Presse, Einkäufer, Stammkunden, Promis) zusammen (Vgl. Vilaseca, 2010, 9). Fashionshows sind laut Debong in erster Linie ein Imagetool, denn grundsätzlich erzeugen sie Aufmerksamkeit, egal ob auf einer Messe oder Fashionweek. Jedoch ist das Hauptziel bei Modenschauen im Rahmen einer Messe geordert zu werden, im Gegensatz zu Präsentationen auf der FashionWeek (vgl. Debong 2012).

Ein Beispiel hierfür ist die Fashion Week in Berlin. Auf Modemessen und Fashion Shows werden u.a. neue Trends, innovative Designer und Labels präsentiert. Hier treffen internationale Designer, Händler und Vertreter der Modeindustrie und die Presse zusammen (vgl. berlin.de/Events 2015). Mahrtdt verweist darauf, dass man Produkte durch Events, aufgrund der Internationalisierung und Globalisierung auch auf internationalen Märkten erlebbar und bekannt machen kann (vgl. Mahrtdt 2009, 75).

➤ *Celebrity-Marketing*

Bei dem Kommunikationsinstrument Celebrity-Marketing, werden berühmte Persönlichkeiten als Markenbotschafter eingesetzt. Jene sind dazu da, neue Produkte zu bewerben und zu empfehlen und dabei die Qualität, Gute, Nützlichkeit und Preiswürdigkeit des Produktes in den Vordergrund zu stellen. Durch das werben mit Prominenten, soll Vertrauen geschaf-

fen und Aufmerksamkeit erzeugt werden. „Berühmten Personen wird eine hohe Durchsetzungskraft als Träger der Werbebotschaft nachgesagt, da Bekanntes einen stärkeren Sympathieeffekt bewirkt und gegenüber Unbekanntem bevorzugt wird“ (vgl. Judt/Klausegger 2009, 047). Folglich erhöht sich durch den Einsatz von Prominenten, die Erinnerung an den Markennamen.

Alleine in Deutschland beinhaltet durchschnittlich jede achte Werbeanzeige einen Prominenten. Diese Werbemaßnahme soll nach einer Empirischen Studie den Umsatz, Gewinn und Aktienkurs steigern (vgl. Hollenstein/Schimmel 2013, absatzwirtschaft). Maßgebend für den Erfolg, ist jedoch die richtige Auswahl des Testimonials. Dieser sollte entweder selbst eine Marke sein, oder einen ausgeprägten Charakter haben, der sich in den Köpfen der Zielgruppe verankert. Vor allem sollten das Wesen und das Image der Person zur Marke passen. Denn wenn Produkt und Prominenter nicht exakt zueinander passen, kann dies der Marke schaden, so Judt, Klausegger. Vorsichtig solle man bei Multitestimonials sein. Hier besteht die Gefahr, dass diese nicht eindeutig einer Marke zugeordnet werden können und daher die Glaubwürdigkeit und Einzigartigkeit der Marke verloren gehen kann (vgl. Judt/Klausegger 2009, 047).

Der Einsatz von Fashion-Testimonials ist auch in der Modebranche ein beliebtes Kommunikationsinstrument. Denn "Mode hat viel mit Emotionen und persönlichem Ausdruck zu tun. Und ein Star verleiht dem Ganzen noch ein Stück Glanz", so Ralf Klein-Bölting, Director für Marke und Werbung bei Otto. Dadurch, dass der Kunde einen bestimmten Lebensstil mit dem Prominenten verbindet, sieht er das Testimonials als Vorbild, vor allem in Bezug auf den Kleidungsstil. Deshalb werden viele Modeunternehmen mit bekannten Gesichtern (vgl. Testimonial-Werbung 2011, 040, Textilwirtschaft)

Die Werbung mit Fashion-Testimonials gestaltet sich in der Modebranche jedoch als schwierig. Eine Kampagne mit einer berühmten Person hat sich lediglich für jeden dritten Modehändler auf den Verkaufserfolg ausgewirkt. Eine Studie der Textilmarktforschung besagt, dass nur jeder vierte Konsument (26%) positiv auf den Einsatz von Prominenten als Markenbotschafter für Modefirmen eingestimmt ist. Rund 81 Prozent würden den Durchschnittsbürger als Werbegesicht bevorzugen (vgl. Testimonial-Werbung).

Der neueste Trend ist der ironisierende Einsatz von Testimonials. Hierbei präsentieren sich Prominente meist humorvoll, provokant und selbstironisch in Werbespots. Ein Beispiel hierfür ist Günter Netzer, der in der Werbung für Otelo mit dem Spruch „Lieber überall Netz. Als überall Netzer“ wirbt (vgl. App 2014, wuv). Auch Redcoon setzt in den Commercials gezielt auf das Billig-Image der Testimonials. Diese nehmen ihr selbstgewähltes Medienimage in den Spots ironisch „auf die Schippe“ (vgl. Testimonial-Beispiele1).

4 Markenführung im Modebereich

Marken nehmen eine bedeutende Rolle ein, wenn es um den Erfolg eines Unternehmers geht. „Das Produkt ist das, was das Unternehmen herstellt, die Marke das, was der Kunde kauft“ (Kapferer 1992, 10). Sie charakterisiert sich durch Namen, Zeichen, Begriffe, Symbole, spezielle Designs, oder einer Kombination aus diesen Bestandteilen.

Eine Marke trägt dazu bei, dass nicht nur die grundlegenden Bedürfnisse des Konsumenten befriedigt werden, sondern auch den psychologischen Wünschen und Bedürfnissen entgegengekommen wird (vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong 2011, 600 f). „Denn gerade in Zeiten geprägt durch Unsicherheit, Vertrauenskrise und ständigen Wandel suchen Konsumenten etwas, was sie emotional anspricht, dem sie vertrauen können und worauf sie sich verlassen können“ (Von Loewenfeld 2006,1). Wäre dem nicht so, dann würden sich die Verbraucher vermutlich preiswerte No-Name-Produkte kaufen, so Brückner, Przyklenk (vgl. Brückner/Przyklenk 2013, 1).

Eine derartige Käuferbindung erzielt das Unternehmen mithilfe starker Marken. Diese verfügen über einen hohen Markenwert, und kennzeichnen sich durch drei Besonderheiten. Sie bieten dem Käufer Image, Risikoreduzierung und Informationseffizienz.

Die Unterschiedlichen Funktionen der Marke, für Konsument und Unternehmen werden in Abbildung 20 und 21 zusammengefasst.

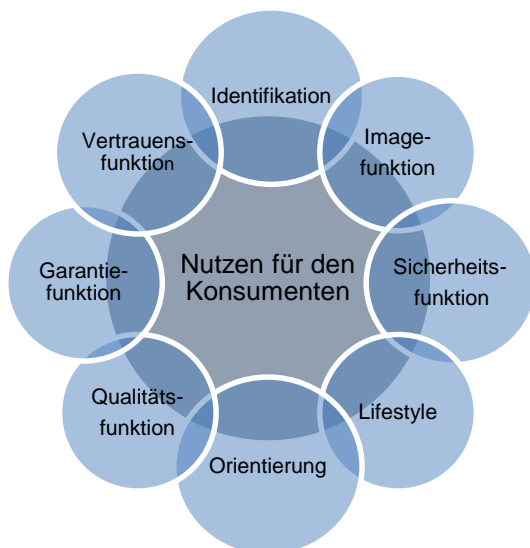


Abbildung 20: Nutzen der Marke für den Konsumenten
Quelle: Eigene Darstellung



Abbildung 21: Nutzen der Marke für das Unternehmen
Quelle: Eigene Darstellung

Die Bedeutung der Marke nimmt auch im Modebereich zu. Sälzer verweist darauf, dass besonders in der Bekleidungsbranche die Markenpersönlichkeit der Schlüsselbereich für einen wirtschaftlichen Erfolg ist (vgl. Sälzer 2005, 2042). Bei einer Befragung im Jahr 2013, gaben 47% der Männer und 33% der Frauen an, dass ihnen beim Bekleidungskauf die Marke wichtig ist. Besonders ist das Markenbewusstsein, bei einzelnen Produktgruppen, wie Jeans (Männer 62%, Frauen 51%), Jacken (Frauen 39%), und Anzüge (Männer 53%) (vgl. Probe 2013, 012, TextilWirtschaft).

➤ Markenführung

Die Entwicklung eines Markenartikels oder einer Modemarke zu einer starken Marke, erfordert bestimmte Maßnahmen. Diese werden in der Markenführung zusammengefasst. Allgemein beschäftigt sich die Markenführung bzw. Markenmanagement mit der Entwicklung und Betreuung der Marke. Sie umfasst die gesamte Steuerung und Kontrolle, von der Entstehung bis zur Eliminierung (vgl. Boldt 2010, 9).

Speziell für die Modebranche scheint die identitätsbasierte Markenführung am vorteilhaftesten. Hier wird die Kaufverhaltensrelevanz von Marken auf deren Identität zurückgeführt. „Damit wird die Marke im Besonderen aus sozialpsychologischer Sicht betrachtet“ (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, 358). Dieses Konzept berücksichtigt neben dem Markenimage der Nachfrager auch die Markenidentität, aus unternehmensinterner Sicht. Das bedeutet, dass die klassische Outside-in-Perspektive der Marke, um die Inside-out Perspektive erweitert wird. Die identitätsbasierte Führung (vgl. Abb. 22) zielt auf eine hohe Übereinstimmung zwischen der Markenidentität und dem Markenimage (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, 358f.). Im Weiteren werden die Begriffe Brand Identity und Brand Image näher erläutert.

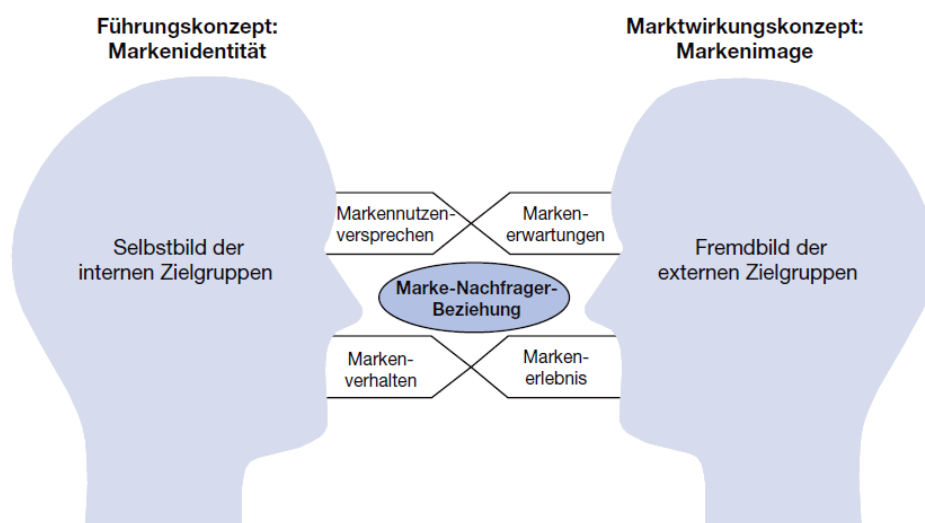


Abbildung 22: Das Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung

Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, 359.

4.1 Brand Identity

Die Markenidentität (Brand Identity) umfasst alle wichtigen und wesensprägenden Merkmale, die die einzigartige Persönlichkeit ausdrücken und die Marke von Konkurrenzmarken unterscheidet. Diese Eigenschaften, für welche die Marke zunächst nach Innen und später nach außen steht werden vom Unternehmen selbst gestaltet, d.h. Brand Identity ist das Selbstbild des Unternehmens. Nach Meffert/Burmann/Kirchgeorg handelt es sich dabei um ein Führungskonzept, da mit Hilfe der Markenidentität die Art der Beziehungen der Mitarbeiter untereinander und deren Interaktion mit externen Konsumentengruppen erklärt werden. Ziel ist es, die Brand Identity sowohl nach innen, als auch nach außen zu transportieren und dabei das Markennutzenversprechen konstant an allen Brand Touch Points zu kommunizieren (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, 359).

Die Markenidentität kann in sechs Bestandteile gegliedert werden. Diese werden im Folgenden dargestellt (vgl. Tab. 3)

| | | |
|-----------------------------|--|----------------------------|
| Markenherkunft | Basis der Markenidentität, Ausdruck aller geografischen, kulturellen, und institutionellen Einflüsse, die festlegen von wo, wem oder was eine Marke entstammt. | Wo kommen wir her? |
| Markenkompetenz | Repräsentiert die kennzeichnenden Fähigkeiten eines Unternehmens und begründet den spezifischen Wettbewerbsvorteil der Marke. | Was können wir? |
| Markenleistung | Baut direkt auf der Markenkompetenz auf und drückt aus, wie eine Marke für den Nachfolger nutzbar wird; bestimmt grundsätzliche Form und Ausstattung von Leistungen. | Was tun wir? |
| Markenrevision | Gibt die langfristige Entwicklungsrichtung einer Marke vor und erfüllt Motivations-, Identifikations- und Koordinationsfunktion. | Wo wollen wir hin? |
| Markenwerte | Gibt die Werte wieder, woran die Marke und ihre Repräsentanten glauben; enthält wichtige emotionale Merkmale und Wünsche der relevanten Zielgruppe. | Woran glauben wir? |
| Markenpersönlichkeit | Legt den Kommunikationsstil der Marke fest. | Wie treten wir auf? |

Tabelle 3: Komponenten der Markenidentität

Quelle: Boldt 2010, 16.

Durch eine klare Definition und Umsetzung der Markenidentität, kann sich durch Kommunikation ein Markenbild bei der Zielgruppe aufbauen. Dieses soll im Vergleich zu konkurrierenden Marken einzigartig sein (vgl. Esch/Fischer 2009, 381).

4.2 Brand Image

Unter Markenimage versteht man das Fremdbild der Marke aus Sicht der externen Zielgruppen. Dieses ist ein in der Psyche verankertes, verdichtetes und wertendes Vorstellungsbild, das durch eine individuelle und subjektive Wahrnehmung und Dekodierung der Markenversprechen entsteht. Die Grundvoraussetzung dafür ist die Markenbekanntheit. Diese erlangt eine Marke laut Meffert durch drei Komponenten. Die Markenattribute, Markenpersönlichkeit und Markennutzen (vgl. Abb. 23).

Die *Markenattribute* beinhalten alle Eigenschaften einer Marke, die vom Konsumenten wahrgenommen werden und sich im Gedächtnis speichern. Die *Markenpersönlichkeit* beschreibt die Persönlichkeitsassoziation der Marke durch den Verbraucher. Hier werden z.B. menschliche Charaktereigenschaften mit der Marke in Verbindung gebracht. Der *Markennutzen* wird sowohl von den Markenattributen, als auch der Markenpersönlichkeit beeinflusst (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, 364f.).



Abbildung 23: Die Komponenten des Markenimage

Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, 364.

Im Allgemeinen dient das Image einer Marke der Selbstverwirklichung, als Statussymbol, Selbstdarstellung und der Identifikation. Es geht darum, den Lifestyle der Marke zu erleben und nach außen zu tragen und so seine Persönlichkeit auszudrücken, wie z.B. durch Modeartikel oder Apple Produkte (vgl. Riesenbeck 1). Über den Kauf einer Marke werden bestimmte Werthaltungen des eigenen Wertesystems kommuniziert. Die Marke kann zusätzlich das Gefühl einer Gruppenzugehörigkeit vermitteln und ein Gemeinschaftsgefühl erzeugen (Von Loewenfeld 2006, 12f).

Mit Hilfe von Markenerlebnissen kann die Wahrnehmung der Marke beeinflusst werden und sich auf das Markenimage auswirken. Es handelt sich hierbei um im Gedächtnis gespeicherte multisensorische Erfahrungen, sich die durch starke Emotionen und aktives Verhalten auszeichnen (vgl. Baumgarth 2014, 138f.).

4.3 Markenqualität

Die Qualität von Produkten gehört zu den dominierenden kaufentscheidungsrelevanten Kriterien. Eine hohe Qualität äußert sich bei Bekleidung beispielsweise durch die Materialverarbeitung, das Trageverhalten und die Pflegeeigenschaft. Um zu verstehen, worin die Unterschiede der Markenqualitäten liegen, werden im weiteren Verlauf die wichtigsten vorgestellt.

4.3.1 Low Price

Wie bereits in Abschnitt 3.2.3 Preispolitik erwähnt, versucht der Konsument anhand des Preises die Qualität des Produktes abzuleiten (vgl. 3.2.3). Low Price Produkte charakterisieren sich durch einen niedrigen Preis, eine breite Distribution, einen aktiven Marktauftritt und eine hinreichende bis gute Qualität (vgl. Keuper/Kindervater/Dertinger/Heim 2009, 87).

Niedrig-Preis-Produkte haben in der Bekleidungsbranche seit *Primark* einen schlechten Ruf, aufgrund der schlechten Arbeitsbedingungen und der geringen Löhne. Jedoch ist nicht jedes NoName-Produkt automatisch schlechter als das Markenprodukt. Die Konsumenten setzen auf ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis und das ist mit LowPrice-Produkten gegeben. Die Rolle des Preises spielt dabei nicht mehr die entscheidende Rolle. Im Jahr 2011 war der niedrige Preis noch für knapp 94% der Konsumenten wichtig, jetzt sind es nur noch 70 % (vgl. Probe 2013, 012 TextilWirtschaft). „Die Geiz-ist-geil-Mentalität ist überwunden“, die deutschen Verbraucher achten beim Einkauf wieder mehr auf die Qualität, statt auf den Preis, so Adlwarth. Auch Im Textilmarkt wird lieber ein Teil weniger gekauft, dafür aber bessere Qualität (vgl. Geiz-ist-geil-Mentalität 2011).

4.3.2 Herstellermarke

Herstellermarken sind Marken, die vom Hersteller eines Produktes aufgebaut und geführt werden. Diese am weitesten verbreiteten Marken zeichnet ein hohes Qualitäts- und Preisniveau und eine große Bekanntheit aus. Vor allem leisten Herstellermarken einen wichtigen Beitrag zur Wertsteigerung eines Unternehmens (vgl. Ringle 2006, 19ff.). Die Funktionen für Marken bzw. Herstellermarken aus Produzenten- und Konsumentensicht wurden bereits in Abbildung 22 und 23 dargestellt.

4.3.3 Premiummarke

Wenn es um den Begriff Premium geht, dann wird dieser mit hoher Qualität und hohem Preis assoziiert. Die Premiummarke ist eine Marke des Massenbedarfs, die jedoch im oberen Preis- und Qualitätssegment angesetzt ist. In der Regel ist sie die Erstmarke eines Unternehmens und dazu bestimmt die oberen Marktschichten abzuschöpfen (vgl. Ringle 2006, 20). Der hohe Preis rechtfertigt sich aufgrund besonderer Qualität, sorgfältiger Verarbeitung, oder speziellerem Design des Produkts. Premiummarken gelten als demokratisierter Luxus, da ihnen die Exklusivität und die strenge Limitierung fehlen, so Schürkle. Vor allem zählen sie zu den festen Komponenten der Lebenskultur der Menschen und sind aufgrund der Distribution in höherer Stückzahl für eine größere Anzahl von Konsumenten zugänglich (vgl. Schürkle 2005, Briefletter).

Malones definiert Premiummarken, als „ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen (insbesondere objektiv höhere Qualität und Preisstellung), die zu einem überdurchschnittlich differenzierten Vorstellungsbild im Kopf des Konsumenten, einen sehr hohen symbolischen oder funktionalen Markennutzen und in Konsequenz zu einem überdurchschnittlich wahrgenommenen Gesamtnutzen sowie einer überdurchschnittlichen Preisbereitschaft führen“ (Maloney 2007, 56).

Charakteristika einer Premiummarke:

- Luxus/Prestige durch hohe Preise
- Spitzenqualität
- Seriosität, Kompetenz
- Design-Anspruch
- Alleinstellung, starkes Image
- Marken-Aura (Keuper/Kindervater/Dertinger/Heim 2009, 87).

4.3.4 Luxusmarke

Eine Luxusmarke zeichnet sich durch einen hohen Bekanntheitsgrad aus und dient dem Konsumenten als Ausdruck der eigenen Persönlichkeit und des eigenen Wertesystems. Neben dem hohen Preis differenziert sich die Luxusmarke auch durch ihren symbolischen Nutzen. Nach König charakterisiert sich eine Luxusmarke durch einen hohen wahrgenommenen Preis, exzellente Qualität, Einzigartigkeit, Ästhetik, Markenhistorie und Nichtnotwendigkeit (König 2014, 11f.).

Abbildung 24 zeigt die Abgrenzung der Luxusmarke von anderen Marken.

Demnach existiert nur ein geringer Qualitätsunterschied zwischen der Premiummarke und der Luxusmarke. Der Preis der Luxusmarke ist jedoch aufgrund des symbolischen Nutzens deutlich höher, da dieser den Konsumenten hilft sich selbst auszudrücken. Es kann zwischen zwei Motiven unterschieden werden. Das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung und das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (vgl. Burmann/König/Meurer 2012,7).

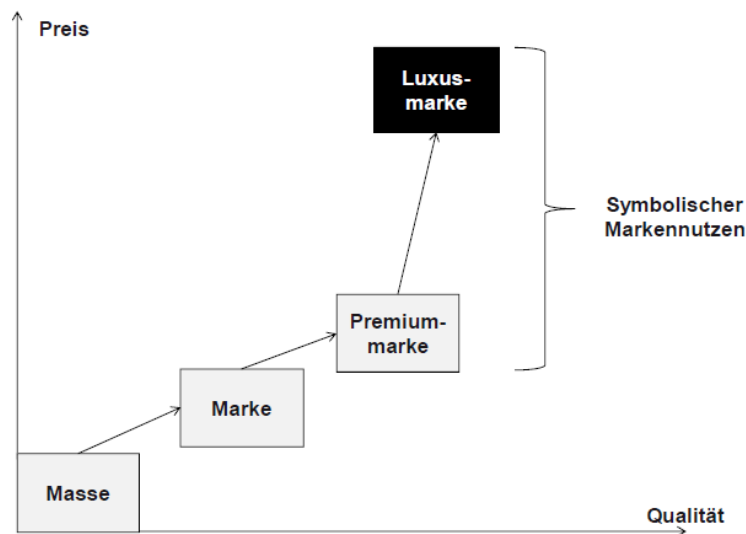


Abbildung 24: Abgrenzung der Luxusmarke von anderen Marken
Quelle: König 2014, 12.

4.3.5 Kultmarke

Kultmarken profitieren von ihrem mythologischen Mehrwert, so Zeyer. Sie drücken ein Lebensgefühl aus und bieten den Konsumenten eine individuelle Erinnerung und Identifikation mit dem Produkt (vgl. Zeyer 2004, 16).

Eine Kultmarke ist „eine Marke mit charismatischem Charakter, die von einer Gruppe Konsumenten umgeben ist. Die Konsumenten dieser Gruppe weisen eine starke Hingabe zu dieser Marke auf. Die Konsumenten verehren die Ideen und Grundsätze der Marke, die

sich wesentlich von jenen der Konkurrenzmarken unterscheiden“ (Peter/Schlecht 2009, 14). Kultmarken werden auch als Ausdruck gesellschaftlicher Trends verstanden, denn sie brauchen übergreifende Werte, die für eine bestimmte Gruppe relevant sind (vgl. Kultmarken 1).

Anhand folgender Merkmale kann man Kultmarken charakterisieren:

- Marke muss angesagt sein und Trends setzen oder sich bestehenden Trends anschließen
- Kombination aus Tradition und Trendsetting
- Einzigartiges Erscheinungsbild (Uniqueness)
- Kunde verbindet Emotionen mit der Marke (vgl. Zeyer 2004, 16f.).

Dabei können Kultmarken in drei Typologien unterteilt werden. Die Freaks sind junge, ungewöhnlich werbende Kultmarken, die innovativ und Provokant sind (Red Bull, Apple). Die Retros haben ihr Comeback und setzen auf vergangene Kernwerte (Creme 21, Afri Cola). Als Klassiker werden Kultmarken bezeichnet, die eine Tradition haben und eine hohe Verlässlichkeit und starke emotionale Binding aufweisen (Nutella, Nivea, Harley-Davidson).

4.3.6 Nachhaltigkeitswert einer Marke

Eine Nachhaltige Markenidentität äußert sich in den ökologischen, sozialen und ökonomischen Zielen und Maßnahmen eines Unternehmens. Dabei muss sich das nachhaltige Versprechen in der Markensubstanz und im Markenversprechen widerspiegeln um keinen Eindruck von Greenwashing entstehen zu lassen, denn hier wird die Nachhaltigkeit lediglich vorgetäuscht (vgl. Zentes/Lonnes/Whitaker 2014, 7).

Der Nachhaltigkeitswert einer Marke wird für Konsumenten aufgrund des Wertewandels und durch ein stärkeres Umwelt- und Sozialbewusstsein immer wichtiger. Themen wie Verwendung natürlicher Rohstoffe, faire Rohstoffpreise, gerechte Entlohnung, Bekämpfung von Kinderarbeit und Umweltschutz gewinnen an Bedeutung. Dies führt dazu, dass Kunden neben einem ausgewogenen Preis-Leistungs-Verhältnis auch mehr auf soziale und ökologische Markeneigenschaften achten (vgl. Zentes/Lonnes/Whitaker 2014, 13).

In einer Umfrage mit österreichischen Unternehmen gaben nur 48% an, dass Nachhaltigkeit einen großen Einfluss auf den Erfolg ihrer Marke hat. Beim Einzelhandel waren es lediglich 40%, die Nachhaltigkeit als wichtig erachten (vgl. Mayrhofer 2014, Studie 2014). Neath verweist jedoch darauf, dass Marken langfristig nur dann erfolgreich werden, wenn sie ethisch einwandfrei produzieren und vermarktet werden (vgl. Nachhaltigkeit 1).

5 Markttrend XXL

Aufgrund schlechter Ernährung und mangelnder Bewegung entsteht der Trend zu Übergewicht, der sich insbesondere auf die Industrie und den Handel auswirkt. Diese haben den XXL-Markt bereits für sich entdeckt. Übergewichtige sind eine wachsende Zielgruppe, mit neuen Bedürfnissen und somit eine gute Einnahmequelle. Die Diät-, Nahrungsmittel-, und Pharmaindustrie sind damit beschäftigt das Leben der übergewichtigen Menschen zu erleichtern. XXL-Artikel wie beispielsweise extrabreite Krankenhausbetten oder Urlaubsreisen für Übergewichtige boomen am Markt (vgl. Bielen 2008). Auch der Modemarkt hat sich mit Kleidung in Übergrößen auf die Wünsche der XXL-Zielgruppe eingestellt. Viele Modehändler, beispielsweise H&M, s.Oliver und Mango bieten nun Bekleidung bis Größe 52 an. Das XXL zum Markttrend wurde ergibt sich daraus, dass Artikel in Übergröße eine Notwendigkeit aufweisen, um auf die Entwicklung der Bevölkerung zu reagieren. Im Weiteren werden zwei Aspekte des Markttrends XXL näher behandelt.

➤ Soziodemografischer Aspekt

Der Trend ergibt sich zum einen daraus, dass die Anzahl der Übergewichtigen stetig steigt. Weltweit haben zwei Milliarden Menschen Übergewicht, davon leben 50 Millionen alleine in der EU (vgl. Leprich/Hengstschläger 2012, 6). In Deutschland betrifft es jeden zweiten Erwachsenen, hauptsächlich Männer. Im Jahr 2013 waren insgesamt 52% der erwachsenen Bevölkerung (62% der Männer und 43% der Frauen) übergewichtig. Das ist im Vergleich zum Jahr 1999 (insgesamt 48%) eine Steigerung von 4% (vgl. Abb. 25).

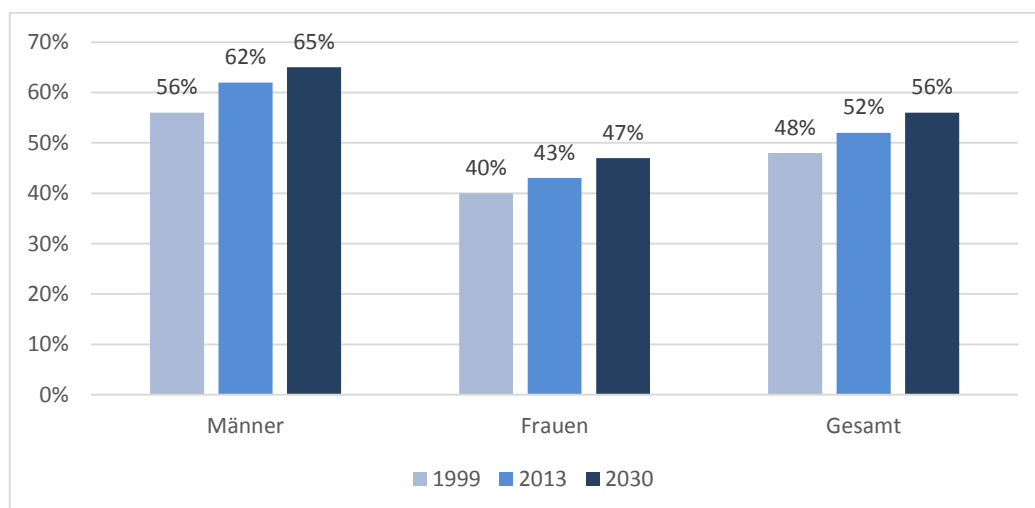


Abbildung 25: Anteil von Übergewichtigen an der Bevölkerung in Deutschland nach Geschlecht in den Jahren 1999, 2013 und 2030

Quelle: Eigene Darstellung nach: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Gesundheit/GesundheitszustandRelevantesVerhalten/Aktuell.html> (30.06.2015).
<http://www.spiegel.de/gesundheit/ernaehrung/who-prognose-uebergewicht-in-europa-immer-haeufiger-a-1032230.html> (30.06.2015).

Das Übergewicht kann anhand eines Body-Mass-Index gemessen werden. Als Übergewichtig wird ein Erwachsener mit einem Index von 25 oder mehr eingestuft. Wer über den Wert von 30 kommt, gilt als stark übergewichtig. In Deutschland sind das 17% der Männer und 14% der Frauen (vgl. Übergewicht1).

Dank der übergewichtigen Kinder und Jugendlichen vergrößert sich der XXL-Konsumentenkreis auch in Zukunft. Deshalb besteht für die Industrie und den Handel die Aussicht auf einen wachsenden Zukunftsmarkt. Denn 15% der Kinder und Jugendlichen leiden bereits an Übergewicht. Abbildung 26 zeigt den Anteil der übergewichtigen Kinder und Jugendlichen in Deutschland im Jahr 2010.

Aus diesem Grund sagt die Weltgesundheitsorganisation für das Jahr 2030 deutschlandweit eine weitere Steigerung des Übergewichts voraus (vgl. Abb. 26).

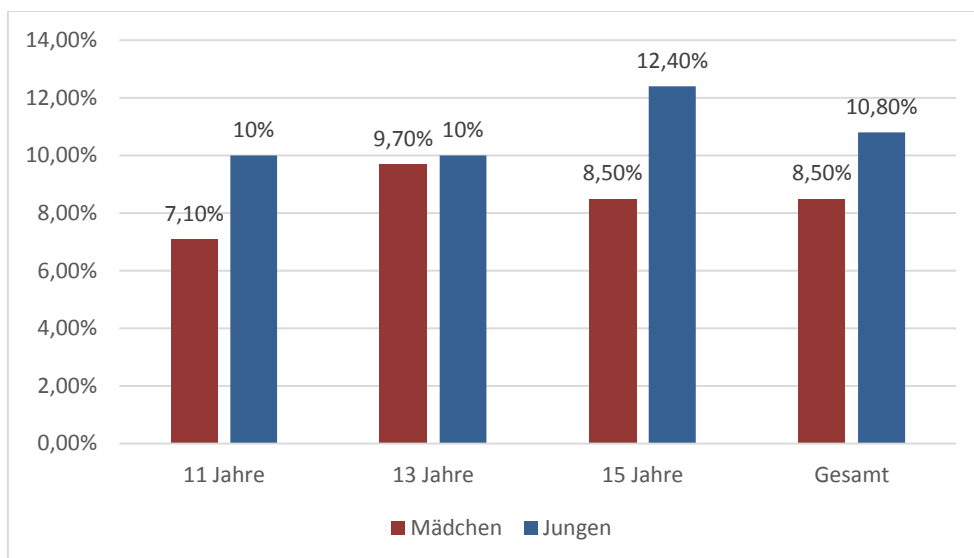


Abbildung 26: Anteil der übergewichtigen Kinder und Jugendlichen in Deutschland 2010

Quelle: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/218508/umfrage/anteil-der-uebergewichtigen-kinder-und-jugendlichen-nach-alter-und-geschlecht/> (30.06.2015).

➤ Soziokultureller Aspekt

Aufgrund der zunehmenden Anzahl übergewichtiger Konsumenten, werben viele Hersteller mit Plus-Size Models, oder Anti-Mager-Model- Kampagnen. Egal ob Kosmetik- oder Modebranche, viele Marken setzen auf Models, die Rundungen haben und als Vorbild dienen sollen. Angesichts dieser Entwicklung wird versucht ein neues Schönheitsideal zu etablieren. „Die Menschen werden immer dicker. Was liegt da näher, als Dicksein zum Schönheitsideal zu erklären“ (Gröning 2015, NDR). Mithilfe dieser medialen Kampagnen, die

aussagst du darfst so bleiben wie du bist, wird die Fat-Acceptance-Bewegung unterstützt, die gegen das sportlich-schlanke Schönheitsideal ist.

Ein Beispiel hierfür ist das Plus-Size Model Tess Holiday, die bei einer Größe von 1,65 ganze 117 Kilogramm wiegt und Kleidergröße 52 trägt. Über ihr extremes Übergewicht sagt sie selbst „Die Realität ist: Ich bin fett. Das ist ein Wort, ein Adjektiv. Und es ist mir egal“. Durch solche Aussagen wird der Ansporn für eine gesundheitsfördernde Gewichtsreduktion für andere Übergewichtige zunichte gemacht. Viele Kritiker werfen ihr vor mit ihrem ungesunden Körpergewicht ein schlechtes Vorbild für Jugendliche zu sein (vgl. Huber 2015, augsburger-allgemeine).

Karl Lagerfeld als Gegner der Fat-Acceptance-Bewegung sieht in den Plus-Size-Models keine Vorbilder für die Gesellschaft „Übergewicht ist viel gefährlicher als Magersucht und schlecht für die Gesundheit. Ich mag keine dicken Models auf dem Laufsteg. Aber ich fürchte, es wird in Zukunft mehr von ihnen geben“ (vgl. Bild1, 2015).

6 Vermarktung von XXL Fashion

Die Vermarktung von XXL Fashion erfolgt sowohl über die klassischen, als auch innovativen Kommunikationsinstrumente (vgl. 3.2.4). Speziell für Große-Größen-Marken gibt es seit 2013 die Plus-Size-Messe *Curvy is sexy*, die halbjährig veranstaltet wird. Über solch eine Messe findet eine gezielte Ansprache der Zielgruppe ohne Streuverluste statt. „Denn jeder der auf die Messe kommt, kommt auch genau wegen dem was wir bieten“, so Veranstalter Stephan Sonn. Der Bedarf an XXL-Mode wird an den Besucher- und Ausstellerzahlen sichtbar. Modeanbieter haben sich innerhalb eines Jahres fast verdoppelt. Die Anbieterzahl liegt 2014 bei 50 Ausstellern. Die Anzahl der Messebesucher lag bereits am Anfang bei 3000 Gästen und blieb konstant. Auch die Entwicklung des Plus-Size Marktes wird angesichts der eigenen Big-Size-Kollektionen von Labels wie Anja Gockel, s.Oliver und H&M deutlich. Es gibt jedoch auch Anbieter, die komplett auf Plus-Size-Mode setzen, wie Ulla Popken (vgl. Plus-Size-Messe 2014, 30).

„Letztendlich ist die Entwicklung hin zur Mode für Mollige nicht nur eine realistische Orientierung an der Wirklichkeit, sondern auch die Fokussierung auf Zielgruppen, die kein vernünftiger Kaufmann im Bekleidungsbereich außer Acht lassen sollte“ (Markttendenzen Plus-Size1).

Das Unternehmen Ulla Popken, das mit 180 Filialen bundesweit vertreten ist, erwirtschaftete im Jahr 2013 rund 298 Mio. Euro Umsatz (vgl. Abb. 27). Diese Umsatzzahlen veranschaulichen das Wachstum des Bedarfs an XXL-Mode.

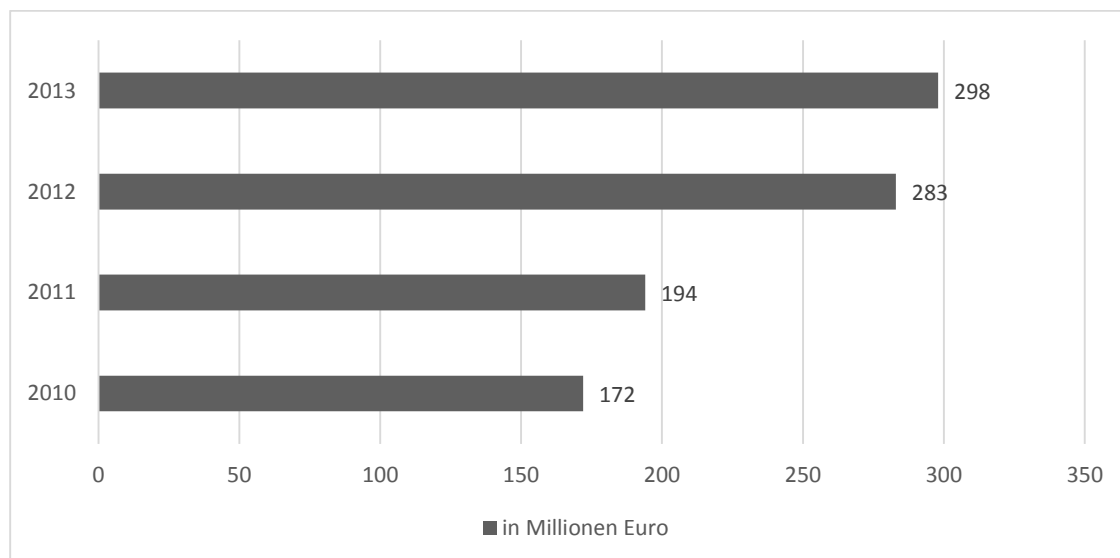


Abbildung 27: Ulla Popken Textilumsatz Brutto

Quelle: <http://www.handelsdaten.de/textilien-und-bekleidung/textilumsaetze-der-ulla-popken-gmbh-deutschland-zeitreihe> (17.07.2015)

Die Vermarktung von XXL-Fashion findet auch vermehrt durch prominente Frauen statt. Diese entwerfen ihre eigenen Plus-Size-Kollektionen, wie die US-Countrysängerin Jessica Simpson, die mehrmals aufgrund ihres Übergewichts in den Medien war, oder sind auf Modenschauen zu sehen (London Plus Size Fashion Week 2014), wie Hayley Hasselhoff die Tochter von David Hasselhoff (vgl. Markttendenzen Plus-Size¹).

Im Weiteren folgt ein Praxisbeispiel zur Vermarktung von XXL Fashion anhand der Handelsmarke Heine und des Designers Guido Maria Kretschmer.

6.1 Handelsmarke Heine

Das Unternehmen Heine wurde 1951 in Karlsruhe von Karl Heinrich Heine als Versandhaus für exklusive Geschenke und Artikel des gehobenen Bedarfs gegründet. Seit 1976 ist der Multi-Channel-Versender hundertprozentige Tochter des Otto-Konzerns. Die Otto Group ist in Europa der größte Onlinehändler für Fashion und Lifestyle mit dem Endverbraucher B2C. Als Tochterkonzern ist Heine neben Deutschland auch in der Schweiz, in Österreich, den Niederlanden, Frankreich und in Großbritannien vertreten. Selbst besitzt Heine die Tochtergesellschaft KS-Europe, die Dienstleistungen in den Bereichen Lettershop und Marketing Logistics anbietet.

Heine als Multichannel-Versandunternehmen vertreibt seine Angebote ausschließlich über den Katalog und den Online Shop. Über den Webshop www.heine.de bietet das Unternehmen mehr als 22.000 Produkte aus den Bereichen Fashion und Living an. In zwei Hauptkatalogen Frühjahr/Sommer und Herbst/ Winter, sowie in über 30 Spezialkatalogen wird dem Kunden das gesamte Heine-Sortiment, bestehend aus Eigen- und Fremdmarken dargeboten. Mit der Unternehmensphilosophie „Heine- immer etwas Besonderes“ richtet sich Heine an die Kernzielgruppe, die Frau ab 35. Am Firmensitz in Karlsruhe beschäftigt Heine rund 600 Mitarbeiter (vgl. Heine Unternehmensprofil 1).

Heine repräsentiert sich selbst als nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen.

Der gesamte Multichannel-Einzelhandel der Otto Group erwirtschaftete im vergangenen Jahr 2014/15 rund 9.917 Mio. Euro Umsatz (vgl. Abb. 28).

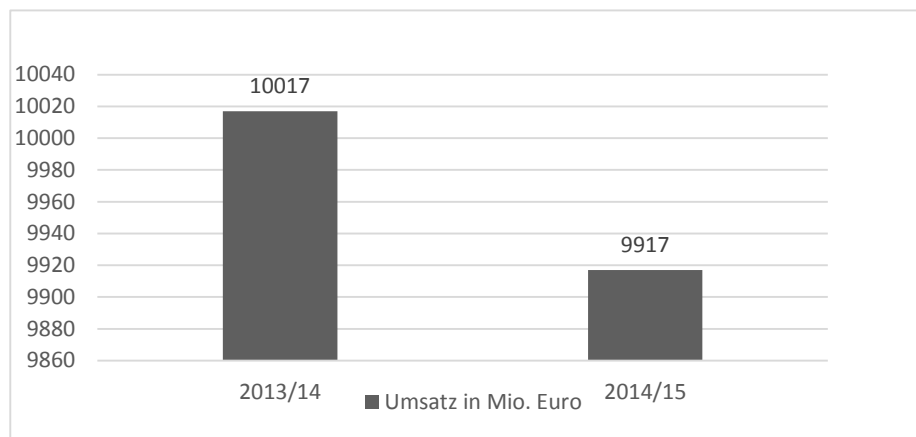


Abbildung 28: Gesamtumsatz Multichannel-Einzelhandel 2013/14, 2014/15

Quelle: Eigene Darstellung nach Geschäftsbericht 2015, 65, URL: http://www.ottogroup.com/media/docs/de/geschaeftsbericht/Otto_Group_Geschaeftsbericht_14_15_DE.pdf (02.07.2014).

Im Vergleich mit den größten Online-Shops in Deutschland im Segment Bekleidung, Schuhe und Textilien, lag Heine im Jahr 2013 mit einem Umsatz von 128,9 Millionen Euro auf Platz fünf (vgl. Abb. 29).

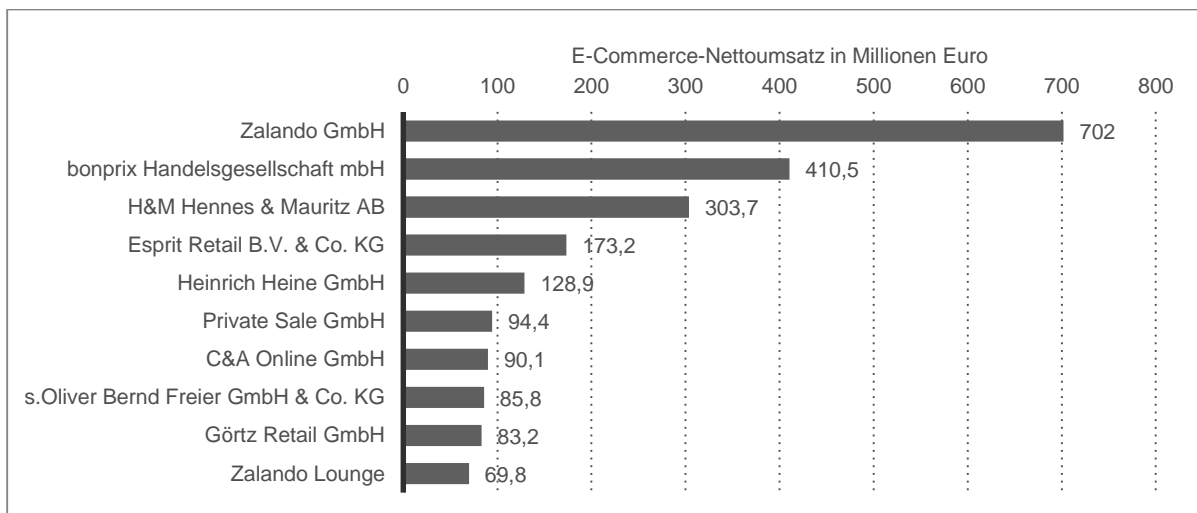


Abbildung 29: Umsatz der größten Online-Shops in Deutschland 2013

Quelle: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/203779/umfrage/umsatz-der-groessten-online-shops-im-segment-bekleidung-schuhe-und-textilien/> (02.07.2015).

Seit Anfang 2014 hat Heine eine Plus-size Kollektion im Sortiment. Diese wurde in Zusammenarbeit mit dem Designer Guido Maria Kretschmer entworfen. Im Weiteren wird die Kooperation des Unternehmens und dem Designer erläutert.

6.2 Designer Guido Maria Kretschmer

Der deutsche Modedesigner Guido Maria Kretschmer steht mit seinem Modelabel Guido Maria Couture und Guido Maria Collection, für exklusive Premium-und Alltagsmode. Zudem entwirft er im Bereich Corporate Fashion Berufsbekleidung für Air Berlin, Kempinski und Maritim Hotels.

Seine Medienbekanntheit erlangte er durch die Fernsehsendung *Shopping Queen*, in der er seit 2012 als Juror die Einkaufsversuche der Kandidatinnen kommentiert. Durch seine TV-Präsenz bei *Die schönste Frau Deutschlands*, *Hotter than your Daughter* und mit Aussagen „ich bin ein Mann, der Frauen liebt und möchte, dass sie schön aussehen und sich wohlfühlen“, hat sich Kretschmer ein Image als Frauenverstehender geschaffen. Außerdem veröffentlichte er zwei Moderatgeber für die Frau. (vgl. Probe 2015, TextilWirtschaft 27b, 24ff.)

➤ Zusammenarbeit mit Heine

Neben seiner eigenen Kollektion, die er über den Online-Shop und in Modehäusern wie KDW und Engelhorn vertreibt, arbeitet Kretschmer in Kooperation mit Ebay, Triumph, Högl, L'Oreal und LR Health & Beauty. Seit 2014 ist er Markenbotschafter für den Multi-Channel-Versandhandel Heine. Hierfür designt er eine Plus-Size Kollektion von Größe 40 bis 52. Die XXL-Mode wird unter dem Label *Guido Maria Kretschmer by Heine* angeboten und umfasst neben Abendmode auch Oberteile, Hosen, Jacken, Mäntel und Accessoires.

Der Vertrieb der XXL-Kollektion findet über den Online-Shop und den Katalog statt. Mittels Celebrity Marketing in Form von Presseevents, bei denen der prominente Designer vor Ort ist, Modenschauen und Medienpräsenz im Fernsehen, wird die Kleidung beworben. Durch die Rubrik auf der Heine Homepage, in der Kretschmer seine Mode Empfehlungen ausspricht und die Kollektion durch einen Imagefilm vorstellt, verhilft der Designer dem Unternehmen zu mehr Bekanntheit. Laut einer Umfrage, die Ende 2014 durchgeführt wurde, ist Heine nach Kundenmeinung der erfolgreichste Mode-Online-Shop in Deutschland (vgl. Westerholz/Müller 2014, presseportal). Der mögliche Zusammenhang liegt hier in der Kooperation mit Guido Maria Kretschmer, da die Zusammenarbeit des Designers mit Heine im Jahr 2014 begann.

Die Social-Media-Kommunikation der Plus-Size-Kollektion erfolgt über alle Sozial-Media-Kanäle des Unternehmens, wie Facebook und Twitter. Hier wird die Kollektion durch Aktionen in Form von Gewinnspielen und Rabatten beworben. Zudem werden alle Bilder der Fashionshows und der Kollektionsvorstellungen hochgeladen. Auch XXL Blogger erwäh-

nen in ihrem Blog (z.B. Kurvenreich) die Zusammenarbeit zwischen Guido Maria Kretschmer mit Heine. Mithilfe dieser unbezahlten Earned-Media-Kanäle steigert sich der Bekanntheitsgrad des Unternehmens.

Laut Heine hat sich die Zusammenarbeit mit Kretschmer für das Unternehmen bewährt. Besonders gut laufe die Event-Mode. Nun will sich der Distanzhändler auf die Kundin 50+ im mittleren bis gehobenen Segment fokussieren. Insgesamt werden 60% der Umsätze über Print generiert. „Unser Ziel ist es unseren Erfolg aus dem Kataloggeschäft auf das Internet zu übertragen“, so Heine. (vgl. Probe 2015, TextilWirtschaft.de). Dennoch musste das Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr einen Umsatzrückgang von -0,4% hinnehmen. Somit erwirtschaftete Heine 2014 einen Umsatz von 481 Mio. Euro (vgl. Groß1).

Seit Juni 2015 ist die dritte Plus-Size-Kollektion auf dem Markt, die Vorstellung erfolgte in Form einer Fashion-Show. Die Kooperation mit Guido Maria Kretschmer wurde bis einschließlich 2017 verlängert (vgl. Probe 2015, TextilWirtschaft).

Kritiker warnen jedoch, dass es durch die ständige Medienpräsenz des Designers zu einem „Guido-Overkill“ kommen könnte (vgl. Schlippe/Schulz 2014, mopo). Darunter würde sowohl das Image des Markenbotschafters leiden, als auch das des Unternehmens. Die vielen Kooperationen können zudem die Glaubwürdigkeit der Marken beeinflussen, da keine eindeutige Zuordnung des Testimonial erfolgen kann (vgl. Abschnitt 3.2.4.2). Eine grundsätzlich gegebene Gefahr besteht bei Kretschmer zurzeit nicht. Medien und Anbieter sind positiv auf den Designer eingestellt.

7 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Die Bekleidungsbranche ist die zweitgrößte Konsumgüterbranche in Deutschland. Jedoch finden die Aktivitäten der Modeindustrie vermehrt international statt, denn der Großteil der Textilien wird durch externe Lohnfertigung im Ausland hergestellt. China gehört dabei zu den wichtigsten Bekleidungsexporturen. Aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung wird auch der chinesische Absatzmarkt immer bedeutender für europäische Marken. Besonders Made in Germany Produkte werden in China mit Qualität assoziiert.

Unternehmerische Entscheidungen sollten in erster Linie zukunftsorientiert gestaltet werden. Hierzu zählt die konsequente Orientierung an Wettbewerbern. Führungskräfte müssen sich dem Wandel anpassen und auf Trends reagieren. Dazu gehört auch der Schritt ins Ausland. Dieser sollte strategisch geplant werden und auf das Unternehmen angepasst sein. Bekleidungsunternehmen sind auf internationalen Märkten vor allem als Bekleidungsbeschaffer tätig. Vollimporte und passive Veredelung zählen zu den wichtigsten Beschaffungsinstrumenten.

Durch die Erschließung neuer Märkte bietet sich eine neue Absatzmöglichkeit. Unternehmen sollten anhand finanzieller und personeller Mittel entscheiden, mithilfe welcher Markteintrittsform sie den Eintritt in neue bzw. internationale Märkte wagen möchten. Ein Joint Venture ist in der Bekleidungsbranche die häufigste Markterschließungsform, da diese ein geringes Risiko aufweist und die Möglichkeit bietet den internationalen Markt kennenzulernen. Bei der Marktausweitung sollten Bekleidungsunternehmen insbesondere die Märkte der BRIC-Staaten berücksichtigen. Da dort ein hohes Wachstumspotenzial vorhanden ist. Um auch international als wettbewerbsfähiges Unternehmen auftreten zu können, müssen Unternehmenswerte- und -ziele bestimmt werden. Dies schafft eine Corporate Identity und ein Image.

Trotz des digitalen Zeitalters sollten klassische- und innovative Kommunikationsinstrumente miteinander verknüpft und aufeinander abgestimmt werden. Die Kommunikation muss dabei über einen emotionalen Weg erfolgen, um sich in der Gefühls-, Traum-, und Erfahrungswelt der Konsumenten zu positionieren. Besonders Schaufensterkommunikation und Printwerbung gehören zu den wichtigsten klassischen Instrumenten. Da sich neue Bekleidungstrends dadurch schnell präsentieren lassen.

Beim Brand Management müssen der Marke in erster Linie charakteristische Merkmale zugeordnet werden, um diese von der Konkurrenz unterscheiden zu können. Marken nehmen vor allem in Zeiten der schnelllebigen und unsicheren Marktentwicklung eine wichtige Rolle ein. Diese geben Orientierung, ermöglichen die Selbstverwirklichung und

Selbstdarstellung und schaffen Vertrauen. Insbesondere in der Bekleidungsbranche sollte eine Markenidentität aufgebaut werden, mit der sich Konsumenten identifizieren können. Alle Handlungen des Unternehmens müssen auf die Brand Identity abgestimmt werden, um ein widerspruchsfreies Image zu schaffen. Das Markenimage und die Qualität der Marke sind die relevantesten Kriterien, die vom Konsumenten beim Kauf berücksichtigt werden.

Durch den Anstieg der Übergewichtigkeit in der Bevölkerung entstand der Markttrend XXL. Dieser ist eine Notwendigkeit um auf die Entwicklung der Gesellschaft zu reagieren. Der XXL-Markt ist auch auf Zukunftssicht erfolgversprechend, da die Anzahl übergewichtiger Kinder und Jugendlicher zunimmt. Durch mediale Vorbilder in Form von Plus-Size-Models, übergewichtiger Moderatorinnen und Schauspielerinnen wird ein Gesellschaftlicher Trend erzeugt, der das Schönheitsideal der sportlich, gesunden, schlanken Menschen ablehnt. Dies hat zur Folge, dass der Anreiz für eine gesundheitsfördernde Gewichtsreduktion in den Hintergrund rückt.

Eine gezielte Ansprache der XXL-Zielgruppe, ohne Streuverluste kann über die *Curvy is Sexy* Messe erfolgen. Diese hat sich auf Große-Größen-Marken spezialisiert. Hier wird deutlich, dass der Bedarf an XXL-Mode wächst, da die Anzahl der Plus-Size Anbieter zugenommen hat (vgl. Kapitel 6). Das Unternehmen Ulla Popken, das ausschließlich XXL-Mode anbietet, weist seit 2010 eine Umsatzsteigerung auf (vgl. Abb. 27). Auch Modemarken, die nicht mit Plus-Size in Verbindung gebracht werden wie s.Oliver und H&M nehmen mit eigenen Big-Size-Kollektionen am XXL-Markt teil. Dies zeigt die enorme Entwicklung am Plus-Size-Markt, denn die Entwicklung hin zu XXL-Mode ist eine realistische Orientierung am Markt, die von keinem Einzelhändler im Bekleidungsbereich außer Acht gelassen werden sollte.

Auch die Handelsmarke Heine konnte sich durch die Zusammenarbeit mit dem Designer Guido Maria Kretschmer und der Plus-Size-Kollektion am XXL-Markt etablieren. Die Kooperation wirkt sich auch auf den gesamten Unternehmenserfolg aus, denn Heine gilt seit der Zusammenarbeit laut Kundenmeinung als der erfolgreichste Mode-Online-Shop in Deutschland (vgl. 6.2). Die Steigerung des Kaufwunsches der XXL-Mode erfolgt aufgrund Sympathie gegenüber dem bekannten Testimonial. Heine wird nun mit dem „frauenverstehenden Markenbotschafter“ in Verbindung gebracht. Die Kooperation hat eine Erhöhung der allgemeinen Markensympathie zur Folge, denn durch das positive Image von Kretschmer konnte das Unternehmen sein Markenimage steigern. Auch Kretschmer profitiert von der Zusammenarbeit mit Heine. Dadurch gelingt es ihm seinem Image treu zu bleiben und sich selbst als Marke weiterhin am Markt zu positionieren. Durch die Medienpräsenz rückt auch seine eigene Kollektion in den Vordergrund.

Literaturverzeichnis

Ahlert, Dieter/Große-Bölting, Kristin/Heinemann, Gerrit (2009): Handelsmanagement in der Textilwirtschaft. Einzelhandel und Wertschöpfungspartnerschaften. Frankfurt am Main.

App, Ulrike (2014): Spot-Premiere: Lieber überall Netz als überall Netzer. URL: http://www.wuv.de/marketing/spot_premiere_lieber_ueberall_netz_als_ueberall_netzer (17.07.2015)

Aspers, Patrik (2006): Märkte in der Globalen Modeindustrie. URL: http://www.mpifg.de/pu/ueber_mpifg/mpifg_jb/JP0708/MPIfG_07-08_10_Aspers.pdf (10.07.2015)

Assig, Dorothea (1993): Mit Respekt! – Die Werbung um Frauen. In: Assig, Dorothea: Zielgruppe Frauen: Erfolgreiche Konzepte für effektives Marketing. Frankfurt am Main.

Backhaus, Klaus/Büschken, Joachim/Voeth, Markus (2003): Internationales Marketing. 5. Auflage, Stuttgart.

Bair, Jennifer/Gereffi, Garry (2000): Industrielle Beschäftigung, Netzwerke und Beschäftigung in der Warenkette der Bekleidungsindustrie. in: Dörrenbächer/Plehwe, (Hrsg.): Grenzenlose Kontrolle? Organisatorischer Wandel und politische Macht multinationaler Unternehmen. Berlin.

Barth, Klaus/ Hartmann, Michaela/ Schröder, Hendrik (2015): Betriebswirtschaftslehre des Handels. 7. Auflage.

Baumgarth, Carsten (2014): Markenpolitik- Markentheorien, Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling, Markenkontexte. 4. Aufl. Wiesbaden.

Becker, Jochen (2006): Marketing-Konzeption, Grundlagen des Zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 8. Aufl., München.

Berentzen, Johannes (2009): Handelsmarkenmanagement: Solution Selling in vertikalen Wertschöpfungsnetzwerken. Hrsg. Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement, Ahlert, Dieter/Creusen, Utho/Ehrmann, Thomas, Olesch/Gunter. 1. Aufl., Wiesbaden.

Berufsbekleidung1: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/173517/umfrage/umsatz-mit-berufsbekleidung-seit-2006/> (14.05.2015).

Bielen, Stefanie (2008): Das Geschäft mit der Masse. URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/uebergewichtige-das-geschaeff-mit-der-masse/2971516.html> (01.07.2015).

Bild1: Lagerfeld: Besser magersüchtig als dick? URL: <http://www.bild.de/ratgeber/gesundheit/karl-lagerfeld/lagerfeld-behauptet-magersucht-nicht-so-schlimm-wie-dickleibigkeit-26717552.bild.html> (02.07.2015).

Bird, Adam/Reibnitz, Alexander (2012): Veränderte Medienlandschaft – Veränderte Media Spendings. URL: http://www.pz-online.de/fileadmin/images/121031_VDZ_McKinsey_Studie_Publishers_Summit_final.pdf (21.05.2015)

Boldt, Sindia (2010): Markenführung der Zukunft. Experience Branding, 5-Sense- Branding, Responsible Branding, Brand Communities, Storytising und E-Branding. Hamburg.

Branchen-Check 1: <http://www.einstieg.com/berufswahl/branchen-und-berufe/kunst-design-musik/news/kleider-machen-leute.html>, 2010 (11.05.2015).

Bruhn, Manfred (2010): Marketing. Grundlagen für das Studium. Wiesbaden.

Bruhn, Manfred/ Esch, Franz-Rudolf/ Langner, Tobias (2009): Grundlagen der Kommunikation. Herausforderung und Ansätze eines systematischen Kommunikationsmanagement In: Bruhn, Manfred/ Esch, Franz-Rudolf/ Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden. 3-22.

Burmann, Christoph/König, Verena/Meurer (2012): Identitätsbasierte Luxusführung: Grundlagen – Strategien – Controlling. Springer-Verlag- Wiesbaden.

Brückner, Michael/Przyklenk, Andrea (2013): Lost Brands - vom Aufstieg und Niedergang starker Marken Warum "too big to fail" nicht einmal für Traditionsmarken gilt. Wiesbaden.

Clausen, Gunnar/Kucher, Simon (2015): 250 Keywords Preis- und Produktpolitik Grundwissen für Manager. Springer Gabler, Wiesbaden.

Debong, Marcel (2012): So organisiert man eine Fashionshow. URL: <http://www.1x1der-fashionpr.de/2012/06/11/alexander-radermacher-so-organisiert-man-eine-fashionshow> (24.06.2015).

Der Markt der Mode (2004). URL: http://www.medialine.de/media/uploads/projekt/medialine/docs/bestellung_download/marktanalysen/2004/ma_mode_200408.pdf (07.05.2015).

Diekmann, Arno (1992) : Flexibilitätsorientierte Strategien in der Textilwirtschaft. Eine mikroökonomisch und empirisch fundierte Analyse des Quick Response-Konzeptes. Münster.

Dietrich, Elke (2003): Sportsfashion- Die Verspottung der Mode. URL: [http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids\[\]=174625](http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids[]=174625) (12.05.2015)

Diller, H. (2006): Ansatzpunkte und Herausforderungen des Zielgruppenmarketing, in: Diller, H. (Hrsg. 2006), S. 3-22.

Dispan, Jürgen (2009): Bekleidungswirtschaft. URL: http://www.igmetall.de/0156699_Bekleidung_Branchenreport_8c09a611f81bb6fd57b70042906a0b04d01a0d67.pdf (17.05.2015).

Döll, Eva (2006): Budgets sinken, Preise steigen. Die Modebranche und ihre Werbung. In: Point. Werbung und Kommunikation.

Drengner, Jan/ Zanger, Cornelia (2009): Eventmarketing. In: Bruhn, Manfred/ Esch, Franz-Rudolf/ Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden. 197-213.

Easey, Mike (2009): Fashion Marketing, 3rd Edition. Verlag Wiley, 3. Auflage. Esch, Franz-Rudolf/ Krieger, Kai Harald/ Strödter, Kristina (2009): Durchbrechen des Gewohnt- Innovative - Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden. 87-106.

Esch, Franz-Rudolf/ Fischer Alexander (2009): Handbuch Kommunikation: Grundlagen- Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen. In: Bruhn, Manfred/ Esch, Franz-Rudolf/ Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative - Ansätze – Praktische Umsetzungen.

Esch, Franz- Rudolf/ Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen –Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden. 381-395.

Esch, Franz-Rudolf/Langer, Tobias/Ullrich, Sebastian (2009): Internetkommunikation. In Bruhn, Manfred/ Esch, Franz-Rudolf/ Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden. 129-150.

FashionUnited1: Zahlen und Fakten zur Deutschen Modeindustrie. URL: http://www.fashionunited.de/Zahlen_und_Fakten_zur_Deutschen_Modeindustrie/ (10.05.2015)

Fribus, Natalia (2014): Ökologische Produkte. URL: <http://www.innovationsexzellenz.de/images/2014BeitraegeMIMBand1FribusOekologischeProduktpolitik.pdf> (18.06.2015).

Gaiser, Brigitte/Linxweiler, Richard / Brucker, Vincent (2005): Praxisorientierte Markenführung. Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien. 1. Auflage

Geiz-ist-geil-Mentalität (2011): Konsumforscher, Geiz-ist-geil-Mentalität ist überwunden. URL: <http://www.haz.de/Nachrichten/Wirtschaft/Deutschland-Welt/Konsumforscher-Geiz-ist-geil-Mentalitaet-ist-ueberwunden> (28.06.2015)

Grozdanovic, Marko (2007): Wettbewerbsorientierung von Unternehmen. 1. Auflage Wiesbaden.

Gröning, Detlev (2015): Papas dicker Bauch liegt voll im Trend. URL: http://www.ndr.de/info/sendungen/auf_ein_wort/Papas-dicker-Bauch-liegt-voll-im-Trend,wampe100.html (02.07.2015).

Grüger, Matthias (2007) Die Vertikalisierung der Textilwirtschaft durch Handelsmarken–Produktdesignteams, Shop-in-Shop- und Concession-Konzepte, URL: kups.ub.uni-koeln.de/2141/1/Diss_Matthias_Grueger.pdf (17.06.2015).

Guretzky, Bernhard (2006): Werte im Unternehmen. URL: http://www.community-of-knowledge.de/fileadmin/user_upload/attachments/Werte_im_Unternehmen.pdf (27.05.2015).

Hermanns, A./Brosche O. (1992) Die Mode-Marke- Ein Konzept zu Profilierung von Bekleidungsfacheinzelhändlern. Hrsg. Handelsforschung 1993/94 im Handel, 103-120.

Häusser, Antje (2012): Vorlesungsunterlagen Cross Media.

Heine Unternehmensprofil 1: <http://www.heine.info/ueber-uns/unternehmen/unternehmensprofil/> (02.07.2015).

Hermanns, Arnold (1991): Grundlagen des Mode-Marketing, in : Hermanns, A/Schmitt, W/Wissmeier, U.K. (Hrsg.): Handbuch Mode-Marketing, 2. Aufl. Frankfurt am Main.

Herold, Bernhard (1992): Internationale Wachstumsstrategien: Anforderungen und Optionen für den Einzelhandel. Wiesbaden.

H&M1: <http://de.statista.com/themen/1292/hennes-und-mauritz/> (19.05.2015).

Hofer, Alfons (1997): Textil- und Modelexikon. 7. Auflage, Frankfurt am Main.

Hollensen, Svend/Schimmelpfennig, Christian (2013): Bedeutung von Testimonials in der heutigen Werbelandschaft. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/bedeutung-von-testimonials-in-der-heutigen-werbelandschaft-16263/> (25.05.2015).

Holtbrügge, Dirk/ Holzmüller, Hartmut/ v. Wangenheim, Florian (2010): Management internationaler Dienstleister mit 2K: Konfiguration – Koordination – Kundenintegration. Springer-Verlag, 260 Seiten.

Huber, Chris (2015): Tess Holliday: Supermodel mit 17 Kilogramm. URL: <http://www.augsburger-allgemeine.de/panorama/Tess-Holliday-Supermodel-mit-117-Kilogramm-id34157012.html> (02.07.2015).

Im Fokus (2013): Mann ist nicht gleich Frau, Ausgaben für Schuhe und Bekleidung. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/ImFokus/EinkommenKonsumLebensbedingungen/AusgabenFuerBekleidung.html> (17.05.2015).

Judt/Klausegger (2009): Bank und Markt 06 vom 02.06.2009 Seite 047/ Bankmanagement-Glossar.

Kaapke, Andreas/Hudetz, Kai (2009): Lexikon Handelsmanagement Controlling – Führung – Marketing. Frankfurt am Main.

Kapferer, J.-N. (1992): Die Marke – Kapital des Unternehmens, Augsburg.

Keuper, Frank/Kindervater, Jürgen/Dertinger, Jürgen/ Heim, Andreas (2009): Das Diktat der Markenführung: 11 Thesen zur nachhaltigen Markenführung und -implementierung. Mit einem umfassenden Fallbeispiel der Loewe AG. Springer-Verlag 382 Seiten.

Kilian, Erdmann/Krell, Julia/Quint, Markus (2013): Erfolgsfaktor- Schaufenster. URL: http://www.messefrankfurt.com/content/dam/allgemein/kosumgueter-allgemein/pdfs/Mgmt%20Report_Erfolgsfaktor%20Schaufenster.pdf.res/Mgmt+Report_Erfolgsfaktor+Schaufenster.pdf (11.07.2015).

Koehler, Reinhold (2015): Demokratie erfordert Umdenken der Menschen. URL: <https://fashionunited.de/nachrichten/einzelhandel/demografie-erfordert-umdenken-in-der-modebranche/2015010217190> (17.05.2015).

König, Verena (2014): Wie werde ich eine DIVA? Marketing für junge Modedesigner- Strategien zum Aufbau einer luxuriösen Modemarke. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Konsumausgaben für Bekleidung1. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/283616/umfrage/konsumausgaben-fuer-bekleidung-in-deutschland/> (09.05.2015).

Kotler, Phillip/Armstrong, Gary/Wong, Veronica/Saunders, John (2011): Grundlagen des Marketing. 5. Aufl. München.

Kreutzer, Ralf (2006): Praxisorientiertes Marketing, Grundlagen – Instrumente – Kromer, Raphael (2008): Smart Clothes- Ideengenerierung, Bewertung und Markteinführung. 1.Aufl., Wiesbaden.

Kreutzer, Ralf/Merkle, Wolfgang (2008): Die neue Macht des Marketing. 8. Auflage.

Kuhn, Marc/Zajontz, Yvonne (2011): Industrielles Marketing. München.

Kultmarken1 (2010): http://www.mythos-magazin.de/mythosforschung/jz_kultmarke.pdf (28.09.2015).

Kunde, Horst (2012): Grundlagen des Marketings. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Leistungswirtschaft. 4. Auflage.

Kuß, Alfred/Kleinaltenkamp, Michael (2011): Marketing-Einführung. Grundlagen – Überblick - Beispiele. 5. Auflage Wiesbaden.

Leprich, Christoph/Hengstschläger, Markus (2012): Fette Gewinne- das Geschäft mit den übergewichtigen. URL: http://oe1.orf.at/static/pdf/01_Fette_Gewinne-2012-print-endg_ltig-i.pdf (01.07.2015).

Lehnert, Gudrun (2013): Mode Theorie, Geschichte und Ästhetik einer kulturellen Praxis. Bielefeld.

Loewenfeld, Fabian (2006): Brand Communities – Erfolgsfaktoren und ökonomische Relevanz von Markengemeinschaften. Hrsg. Marken- und Produktmanagement. Esch, Franz-Rudolf/Decker, Reinhold/Herrmann, Andreas/Sattler, Henrik/Woratschek, Herbert.

Look, Herbert (2008): Kollektionsentwicklung in der Bekleidungsbranche unter besonderer Berücksichtigung empirischer Erfolgsfaktoren. München.

Lernfeld (2011): Kundenbezogene Maßnahmen im Rahmen einer Marketingstrategie entwickeln. URL: https://www.cornelsen.de/bgd/97/83/06/45/01/33/1/9783064501331_x1KA_237-316.pdf (19.05.2015).

Maloney, Philip (2007): Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement, Wiesbaden.

Mahrtdt, Niklas (2009): Crossmedia. Werbekampagnen erfolgreich planen und umsetzen. Wiesbaden.

Marktprozesse1: Produktpolitik. URL: <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/lehrbuch/kap2/prodpol/prodpol.PDF> (20.05.2015).

Markttendenzen Plus-Size1 (2014): Markttendenzen für Plus Size-Mode in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. URL: http://www.fashionunited.de/News/Columns/Markttendenzen_f%FCr_Plus_Size-Mode_in_Vergangenheit,_Gegenwart_und_Zukunft_2014082719596/ (18.07.2015).

Mayrhofer, Laurentius (2014): Studie 2014- Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit in der Marke. Auflage 1.

Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Kirchgeorg, Manfred (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 10. Aufl. Wiesbaden.

Modewirtschaft China (2012): http://www.ixpos.de/IXPOS/Content/DE/Ihr-geschaef-im-ausland/_SharedDocs/Downloads/bmwi-markterschliessungsprogramm-2012/bmwi-mep-marktstudie-modewirtschaft-china.pdf (11.05.2015).

Nachhaltigkeit 2: <http://www.heine.info/nachhaltigkeit/nachhaltige-produkte/mode/> (02.07.2015).

Neumair, Simon Martin/Schlesinger, Dieter Matthew/Haas, Hans-Dieter (2012): Internationale Wirtschaft. Unternehmen und Wirtschaftsraum im Globalisierungsprozess. München.

Neubert, Michael (2013): Globale Marktstrategie: Das Handbuch für risikofreie Internationalisierung. Frankfurt am Main.

Olbrich, Rainer (2006): Marketing: Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung. 2. Aufl., Springer-Verlag.

Peter, Dina/Schlecht, Thomas (2009): Von der Marke zur Kultmarke – Faktoren und Markenpersönlichkeit. Saarbrücken.

Plus-Size-Messe (2014): Groß im Messegeschäft. URL: http://www.textilzeitung.at/uploads/media/Textilzeitung_1014.pdf (17.07.2015).

Probe1, Anja (2015): Ich sehe mich als Dienstleister. TextilWirtschaft 27B vom 02.07.2015 Seite 24, 26.

Probe2. Anja (2015): Kretschmer entwirft weiter für Heine. URL: http://www.textil-wirtschaft.de/business/Kretschmer-entwirft-weiter-fuer-Heine_97654.html (02.07.2015).

Probe3, Anja (2013): Textilwirtschaft 42 vom 17.10.2013 Seite 018 bis 021: Verbraucher schätzen Qualität und Marke. URL: [http://www.textil-wirtschaft.de/suche/show.php?ids\[\]=937166&a=0](http://www.textil-wirtschaft.de/suche/show.php?ids[]=937166&a=0) (27.06.2015).

Probe, Anja (2013): Perspektiven für Europas Industrie. URL: [http://www.textil-wirtschaft.de/suche/show.php?ids\[\]=939240&a=1](http://www.textil-wirtschaft.de/suche/show.php?ids[]=939240&a=1) (17.05.2015).

Prokasky, Anke (2012): BRIC-Staaten preschen vor. URL: http://www.textil-wirtschaft.de/business/Einzelhandel-BRIC-Staaten-preschen-vor_83621.html?a=1 (17.05.2015).

Purnell, Christine (2015): <http://www.resulting-muenchen.de/das-geschaeftsmodell-im-fokus-strategieentwicklung-in-zeiten-schnellen-wandels/> (15.05.2015).

Richter, Stefanie (2004): Preispolitik im deutschen Bekleidungs-Facheinzelhandel und Auswirkungen auf die Kaufentscheidung der Verbraucher.

Riesenbeck 1: Starke Marken Die Rolle der Medien bei Markenaufbau und –pflege. URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/uebergewichtige-das-geschaeft-mit-der-masse/2971516.html> (28.06.2015)

Rinck, Paul/Knebel, Ralf (2015): Verantwortung des Unternehmens: Werte, Philosophie und Kultur in Unternehmen. URL: <http://www.business-wissen.de/handbuch/verantwortung-des-unternehmens/werte-philosophie-und-kultur-in-unternehmen/> (27.05.2015).

Ringle, Tanja (2006): Strategische identitätsorientierte Markenführung. 1. Auflage, Wiesbaden.

Rösch/Wollenschläger (2012): Der chinesische Markt ist eine Riesennummer. URL: [http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids\[\]=864286&a=1](http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids[]=864286&a=1) (13.05.2015).

Sälzer, Bruno (2004): Markenführung im Bekleidungsmarkt. Hrsg. Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien - Instrumente- Erfahrungen, Bruhn, Manfred. Springer-Verlag, Wiesbaden.

Schmidt, Sebastian (2007) : Das Online-Erfolgsmodell digitaler Produkte – Strategische Wirkungspotenziale und operative Handlungsoptionen. 1. Aufl. Wiesbaden.

Schmitt/ Wissmeier (Hrsg.): Handbuch Mode-Marketing Grundlagen, Analysen, Strategien, Instrumente. Ansätze für Praxis und Wissenschaft. Frankfurt am Main. 1147-1179.

Schürle, Maximiliana (2015): Premiumprodukte und Premiummarken. URL: <http://www.briefletter.com/de/archive/233-premium-products-and-premium-brands.html> (30.06.2015).

Schütte, Stefanie (2011): Die 101 wichtigsten Fragen: Mode, Fashion, Haute Couture.

Schüür-Langkau, Anja (2014): Wenn CSR nur ein leeres Versprechen ist. URL: <http://www.springerprofessional.de/wenn-csr-nur-ein-leeres-versprechen-ist/5082032.html> (18.05.2015).

Shimp, Terence (1993): Promotion Management and Marketing Communications, 3. Auflage.

Schlippe, Jana/Schulz Rieke (2014): Schießt sich Guido Maria Kretschmer selbst ins Aus? URL: <http://www.mopo.de/promi---show/kultig-oder-nervig--schießt-sich-guido-maria-kretschmer-selbst-ins-aus-,5067148,28902612.html> (02.07.2015).

Schreier, Gabi (2014): Fashion-Media braucht mehr Mut. URL: http://www.crossmedia.de/wp-content/uploads/2014/03/art_2014_03_24_WV_Fashion-Media-braucht-mehr-Mut_Armin-Schroeder.pdf (19.05.2015)

Teleshopping1: Umfrage in Deutschland zur Häufigkeit des Kleidungskaufs via Teleshopping 2013. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/439469/umfrage/umfrage-in-deutschland-zur-haeufigkeit-des-kleidungskaufs-via-teleshopping/> (20.05.2015)

Testimonial-Beispiel1 (2014): Testimonial-Beispiel: Redcoon schickt seine „It-Girls“ nach Billig. URL: <http://www.celebrityperformance.com/testimonial-beispiele-spot-premieren-mit-prominenten/> (17.07.2015)

Testimonial-Werbung (2011): Promis: Umsatzturbo oder Geldverbrenner? TextilWirtschaft 04 vom 27.01.2011 Seite 040.

Textil + Mode (2004): Textil + Mode zwischen Chancen und Risiken der Globalisierung. URL: http://www.textination.de/frontend/daten_in-fos/view_press.php?IID_press=1110267991103456 (09.05.2015).

Tokarzewska, Monika (2010): Der Feste Grund des Unberechenbaren: Georg Simmel zwischen Soziologie und Literatur. 1. Aufl. Wiesbaden.

Tücking, Ebbo (1999): Die deutsche Bekleidungsindustrie im Zeitalter der Globalisierung. Eine Marktanalyse unter besonderer Berücksichtigung außen-wirtschaftlicher Rahmenbedingungen. Münster.

Übergewicht1: Pressemitteilung Nr. 386 vom 05.11.2014
URL: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2014/11/PD14_386_239.html (01.07.2015).

Vialesca, Estel: Die Modenschau. Konzept Gestaltung Umsetzung. München 2010.

Vossebein, U. (2000): Grundlegende Bedeutung der Markt-segmentierung für das Marketing, in: Pepels, W. (Hrsg.): Marktsegmentierung, Marktnischen finden und besetzen, S. 19–46, Heidelberg.

Westerholz, Brita/Müller, Ann-Kristin (2014): TextilWirtschaft/Umfrage: Online-Mode-kunden finden Heine gut. URL: <http://www.presseportal.de/pm/55751/2873142> (02.07.2015).

Winkelmann, Peter (2013): Marketing und Vertrieb. Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung. München.

Wißmeier, Urban Kilian (1999): Grundlagen des internationalen Mode-Marketing. In: Hansmanns/ Schmitt/ Wissmeier (Hrsg.): Handbuch Mode-Marketing Grundlagen, Analysen, Strategien, Instrumente. Ansätze für Praxis und Wissenschaft. Frankfurt am Main. 1147-1179.

Wortmann, Michael (2009): Internationalisierung: Gestaltungschancen statt Globalisierungsschicksal. Hrsg. Arndt Sorge. Berlin.

Zentes, Joachim/Morschett, Dirk/Schramm-Klein, Hanna (2004): Außenhandel. Marketingstrategien und Managementkonzepte. Wiesbaden.

Zentes, Joachim/ Lonnes, Victoria/Whitaker, Darlene (2014): Nachhaltige Markenführung-Neugestaltung der Wertschöpfungskette. URL: http://www.uni-saarland.de/fileadmin/user_upload/Professoren/fr13_ProfZentes/sonstiges/HIMA-Studie-Nachhaltige-Markenfuehrung.pdf (29.05.2015).

Zeyer, Jens (2004): Mythos 'Kultmarke': Schaffung moderner Mythen durch die Werbung? URL: http://www.mythos-magazin.de/mythosforschung/jz_kultmarke.pdf (28.07.2015).

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

21.07.2015

Ort, Datum

Vorname Nachname